



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Master
Professionnel Audit et Contrôle
de Gestion**

Promotion 5

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Pratique de l'audit interne au sein d'une banque :
Cas de la BNDA**

Présenté par :

Mr. Nouhoum Traore

Dirigé par :

Mr. Abou Wélé
Professeur au CESAG

Octobre 2013

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon père paix à son âme, à ma mère et mes frères et sœurs pour tous les efforts consentis à mon égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

- De monsieur Abou WELE mon directeur de mémoire ;
- De monsieur moussa YAZI le directeur de l'ISCBF
- De tous les professeurs qui ont assuré ma formation ;
- Du personnel du département d'audit interne et inspection générale et le service contrôle de gestion au sein de la BNDA;
- L'ensemble du personnel de la banque nationale de développement agricole(BNDA)
- Des compagnons de stage et de 24ème promotion ;
- De La famille TRAORE au MALI ;
- De La famille BOCOUM ;
- De La famille COULIBALY ;
- De la famille BAH au Sénégal.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGO :	Assemblée Générale Ordinaire.
AV :	Associations Villageoises.
BCEAO :	La Banque Centrale des Etats de L'Afrique de L'ouest.
BDM :	La Banque de Développement du Mali.
BIAO :	Banque Internationale Pour l'Afrique Occidentale.
BM :	La Banque Mondiale.
BNDA :	La Banque Nationale de Développement Agricole.
BTD:	Banque Togolaise de développement.
CA :	Conseil d'Administration.
CAD :	Correspondants En Dollars Canadiens.
CFA :	Correspondants En Francs.
CMDT :	Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles.
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations.
DAJC :	Le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux.
DAT :	Dépôt à Terme.
DAT :	Dépôt à Terme.
DCOM :	Le Département Commercial et du Marketing.
DEG :	Le Département des Etudes Générales.
DER :	Le Département des Engagements et du Risque.
DESS :	Diplôme Etude Supérieure Spécialisé.
DFC :	Le Département Financier et Comptable.
DO :	Le Département des Operations.
DRHL :	Le Département des Ressources Humaines et de la Logistique.
FRAP :	Feuille De Révélation et D'analyse Des Problèmes.
IFACI:	Institut Français d'audit et Contrôle Interne.
AIIG :	L'audit interne et inspection générales.
IIA:	Institute of Internal Auditors.
PDG :	Président Directeur Général.
PV :	Procès Verbal.
SCAER :	La Société de Crédit Agricole et d'Equipement Rural.
SFD :	Système Financier Décentralisé.

- SGB :** Société Générale des Banques.
- SI :** Service Informatique.
- SICA :** Système Interbancaire de Compensation Automatisée.
- TAF :** Taxe sur les Affaires Financière.
- TF fa :** Le Tableau de Force et de Faiblesse Apparente.
- UEMOA :** Union des Etats Monétaires Ouest Africaine.
- USD :** Correspondants En Dollars Américain.
- UTB :** Union Togolaise de Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de la BNDA.....	82
Annexe 2 : Exemple de feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	83
Annexe 3 : Exemple de feuille d'analyse des risques (FAR).....	84
Annexe4 : Guide d'entretien.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LA LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

Tableau1 : Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion.....	16
Tableau2 : Synthèse de l'audit interne et Contrôle interne.....	17
Tableau3 : Comparaison Audit interne versus Audit externe.....	18
Figure : Le modèle d'analyse.....	38
Tableau 4 : Répartition du capital BNDA.....	45
Tableau 5 : Evolution des dépôts en million de F CFA.....	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES ANNEXES	V
LA LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE	VI
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	1
CHAPITRE I : CONCEPT D'AUDIT INTERNE	7
1. DEFINITION, OBJECTIFS, NORMES ET CHAMP D'APPLICATION DE L'AUDIT INTERNE . 8	
1.1. DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE	8
2. MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE..... 9	
2.1. MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE	9
2.1.1. <i>Mission d'assurance</i>	10
2.1.2. <i>Mission de conseil</i>	10
2.2. OBJECTIF DE L'AUDIT INTERNE	10
2.3. L'AUDIT INTERNE ET LES FONCTIONS COMPLEMENTAIRES	11
2.4. L'AUDIT INTERNE ET INSPECTION	11
2.4.1. <i>L'audit interne</i>	11
2.4.2. <i>L'inspection</i>	11
2.5. L'AUDIT INTERNE ET CONTROLE DE GESTION.....	11
2.6. L'AUDIT INTERNE ET LE CONTROLE INTERNE	12
2.7. AUDIT INTERNE ET AUDITEUR EXTERNE	14
2.8. NORMES DE L'AUDIT INTERNE	14
2.8.1. <i>La norme professionnelle</i>	15
2.8.1.1 Les normes de qualification	16
2.8.1.2 Les normes de fonctionnement	16
2.8.1.3 Les normes de mise en œuvre	17
2.8.2. <i>Les codes déontologiques et d'éthique</i>	17
2.8.2.1 Intégrité	17
2.8.2.2 Objectivité	17
2.8.2.3 La confidentialité	18
2.8.2.4 Compétence	18
3. LE CHAMP D'APPLICATION..... 18	
4. RATTACHEMENT HIERARCHIQUE ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE..... 20	
4.1. RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	20
4.2. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	20
5. LES MOYENS TECHNIQUES DE L'AUDIT INTERNE	21
5.1. LA CHARTE D'AUDIT :	21
5.2. LE MANUEL D'AUDIT INTERNE	21
5.3. LA CARTOGRAPHIE DE RISQUES	22
5.4. PLAN D'AUDIT	22
5.5. LE MANUEL DE PROCEDURES	22
5.6. LES DOSSIERS D'AUDIT ET LES PAPIERS DE TRAVAIL	23
5.6.1. <i>Les dossiers d'audit</i>	23
5.6.2. <i>Les papiers de travail</i> :	24
5.7. LA DOCUMENTATION ET LES AUTRES MOYENS.....	24
5.7.1. <i>La documentation</i>	25
5.7.2. <i>Les moyens matériels et logiciels</i>	25
5.7.3. <i>Les moyens financiers</i> :	25

6. COMPORTEMENT ET FORMATION REÇUE PAR LES AUDITEURS.....	25
6.1. LE COMPORTEMENT DES AUDITEURS	26
6.2. LA FORMATION DES AUDITEURS :	26
CONCLUSION	27
CHAPITRE II : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UNE BANQUE.	28
1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DANS L'ENVIRONNEMENT DE LA BANQUE	28
1.1. METHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE BANCAIRE	28
1.1.1. <i>La phase d'étude ou de préparation</i>	28
1.1.1.1 L'ordre de mission.....	29
1.1.1.2 La prise de connaissance	29
1.1.1.3 L'identification des risques.....	30
1.1.1.4 La définition des objectifs :	30
1.1.2. <i>La phase de vérification ou de réalisation</i>	30
1.1.2.1 La réunion d'ouverture	30
1.1.2.2 Le programme de vérifications ou le programme d'audit.....	31
1.1.2.3 Le travail sur le terrain.....	31
1.1.3. <i>La phase de conclusion</i>	32
1.1.3.1 Projet de rapport	32
1.1.3.2 Rapport d'audit interne.....	32
1.2. LES OUTILS TECHNIQUES DE L'AUDIT INTERNE	33
1.2.1. <i>L'analyse économique et financière</i>	33
1.2.2. <i>Les volumes et types de transactions</i>	34
1.2.3. <i>Les observations physiques</i>	34
1.2.4. <i>Les diagrammes de circulation des documents</i>	34
1.2.5. <i>La piste d'audit</i>	34
1.2.6. <i>La narration</i>	35
1.2.7. <i>Les interviews</i>	35
1.3. LA GRILLE DE SEPARATION DES TACHES	36
1.4. LES QUESTIONNAIRES	37
1.5. LA FEUILLE DE REVELATION D'ANALYSE DES PROBLEMES (LA FRAP)	37
1.5.1. <i>Les outils de validations</i>	37
1.5.1.1 Le rapprochement.....	37
1.5.1.2 La constitution	37
1.5.1.3 Le sondage ou échantillonnage statistique.....	37
1.5.1.4 Le papier de travail	38
1.5.1.5 L'interrogation des fichiers informatique	38
1.5.2. <i>L'audit de limitations et des ratios de contrôle</i>	38
CONCLUSION	39
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	40
1. LE MODELE D'ANALYSE.....	40
2. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	41
2.1. LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	41
2.1.1. <i>L'interview</i>	41
2.1.2. <i>L'analyse documentaire</i>	42
2.1.3. <i>L'observation</i>	42
2.2. LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES :	42
2.2.1. <i>Le questionnaire du contrôle interne</i>	42
2.2.2. <i>Le tableau d'identification des risques</i>	43
2.2.3. <i>Le tableau de forces et faiblesses apparentes (TF fa)</i>	43
2.2.4. <i>Tests de conformité</i>	43
CONCLUSION	43
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	44

DEUXIEME PARTIES : CADRE PRATIQUE.....	45
CHAPITRE IV: LA PRESENTATION DE LA BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE	46
1. HISTORIQUE ET STATUT JURIDIQUE.....	46
1.1. HISTORIQUE.....	46
1.2. STATUT JURIDIQUE.....	47
2. ORGANISATION DE LA BNDA ET SES CORRESPONDANTS	48
2.1. ORGANISATION GENERALE DE LA BNDA	48
2.2. STRUCTURE DE LA BNDA	50
2.2.1. Le département des études générales (DEG)	50
2.2.2. Le département commercial et du marketing (DCOM).....	50
2.2.3. Le département financier et comptable (DFC).....	50
2.2.4. Le département d'audit interne et inspection générales (DAIG).....	50
2.2.5. Le département des ressources humaines et de la logistique(DRHL).....	50
2.2.6. Le département des engagements et du risque (DER).....	51
2.2.7. Le département des opérations : (DO).....	51
2.2.8. Le département des affaires juridiques et du contentieux (DAJC).....	51
2.2.9. Service Informatique (SI)	51
3. CORRESPONDANTS	52
3.1. CORRESPONDANTS EN EURO (EUR)	52
3.2. CORRESPONDANTS EN DOLLARS AMERICAIN (USD).....	52
3.3. CORRESPONDANTS EN DOLLARS CANADIENS (CAD).....	52
3.4. CORRESPONDANTS EN FRANCS CFA (XOF)	53
4. LES ACTIVITES DE LA BANQUE	53
4.1. LA COLLECTE DES DEPOTS ET LES OPERATIONS DE CREDIT	53
4.1.1. La collecte des dépôts	53
4.1.2. Les dépôts à vue	54
4.1.3. Le compte sur livrets	55
4.1.4. Dépôts à terme	55
4.1.5. Les Opérations de Crédit	56
4.1.5.1 Marché des Ruraux	56
4.1.5.2 Marché des systèmes financiers décentralisés	57
4.1.5.3 Marché des Particuliers.....	57
4.1.5.4 Marché des Entreprises.....	58
5. LES SERVICES BANCAIRES ET LES ENGAGEMENTS HORS BILAN.....	58
5.1. LES SERVICES BANCAIRES.....	58
5.1.1. Les Opérations de Transfert.....	58
5.1.1.1 Le Système Star UEMOA.....	58
5.1.1.2 Système Swift pour les transferts hors UEMOA	59
5.1.1.3 Le System Money Gram.....	59
6. LES AUTRES SERVICES	59
6.1. LES CERTIFICATIONS DE CHEQUES	59
6.2. LE CHEQUE DE VOYAGE	60
6.3. LES TRAVELLERS CHEQUES.....	60
7. LES ENGAGEMENTS HORS BILAN	61
7.1. LES CREDITS DOCUMENTAIRES	61
7.2. LES ENGAGEMENTS DE GARANTIE	62
7.3. LES CREDITS A RISQUE TIERS.....	63
CHAPITRE V : EVALUATION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA BANQUE.....	64

1. LES PRINCIPALES MISSIONS ET RESPONSABILITES ASSIGNEES AU DEPARTEMENT D'INSPECTION GENERALE ET METHODE DE LA BNDA	64
1.1. LES MISSIONS	64
1.2. RESPONSABILITES	64
2. MOYENS	64
2.1. MOYENS MATERIELS	64
2.2. MOYENS HUMAINS	65
2.3. MOYENS FINANCIERS	65
2.4. MOYENS TECHNOLOGIQUES	65
2.5. MOYENS TECHNIQUES	66
2.5.1. Charte d'Audit	66
2.5.2. Plan d'Audit	66
2.5.3. Cartographie des Risques	66
2.5.4. Manuel de Procédure	66
3. OUTILS	66
3.1. OBSERVATION PHYSIQUE	67
3.2. GRILLE DE SEPARATION	67
3.3. RAPPROCHEMENT	67
3.4. SONDAGE	67
3.5. INTERVIEWS	67
3.6. QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	67
4. LA DEMARCHE D'UNE MISSION D'AUDIT	67
4.1. PHASE PREPARATOIRE	68
4.2. LA PHASE DE REALISATION : TRAVAIL SUR LE TERRAIN	68
4.3. PHASE DE CONCLUSION	69
4.4. LA PHASE DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	69
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA BANQUE (BNDA) ET RECOMMANDATIONS	71
1. ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE	71
1.1. LES FORCES DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE	71
1.1.1. Les Forces au Plan Technique	71
1.1.1.1 L'Existence d'un Manuel des Procédures	72
1.1.1.2 L'Existence de Cartographie de Risque	72
1.1.1.3 L'Existence de Planning d'Audit	72
1.1.1.4 L'Existence de la Charte d'Audit	73
1.1.1.5 L'Existence du Code de Déontologie	73
1.1.1.6 L'Existence d'un Comité de Suivi des Recommandations	73
1.1.1.7 L'Implication Totale du PDG	73
1.1.1.8 L'Existence d'un Budget	73
1.1.1.9 L'Existence et la Connaissance des Textes Règlementaires	74
1.1.2. Les Forces sur le Plan Méthodologique	74
1.1.2.1 Les Etapes Suivies dans la Phase de Préparation sont :	74
1.1.2.2 La Phase de Réalisation nous avons constaté :	74
1.1.2.3 La Phase de Conclusion nous avons constaté :	74
1.1.2.4 La phase de suivi des recommandations nous avons constaté :	74
1.1.3. Les Autres forces	75
1.1.3.1 La Participation des Auditeurs aux Séminaires de Formation	75
1.1.3.2 La Compétence des Auditeurs	75
1.1.3.3 Comportement Professionnel des Auditeurs	75
1.2. LES FAIBLESSES DE LA PRATIQUE L'AUDIT INTERNE	75
1.2.1. Les Faiblesses d'Ordre Organisationnel :	75
1.2.1.1 .Organisation du département d'audit interne et inspection générale	75
1.2.1.2 Insuffisance de la Cartographie des Risques	75
1.2.1.3 Manque d'Adaptation du Manuel des Procédures à l'Evolution de l'Activité de la Banque	76

1.2.2.	<i>Les Faiblesses d'Ordre Technique</i>	76
1.2.2.1	Insuffisance de Formation	76
1.2.2.2	Insuffisance des ressources humaines.....	76
1.2.2.3	L'Insuffisance de la Documentation en Audit Interne à la Bibliothèque	76
1.2.3.	<i>Les Faiblesses Méthodologiques</i>	76
1.3.	LES RECOMMANDATIONS	76
1.3.1.	<i>Plans Organisationnels</i>	77
1.3.1.1	L'Organisation Département d'audit interne et inspection générale.....	77
1.3.1.2	Insuffisance de la Cartographie des Risques.....	77
1.3.1.3	Manque d'Adaptation du Manuel des Procédures à l'Evolution de l'Activité de la Banque	77
1.3.2.	<i>Plan Technique</i>	77
1.3.2.1	Insuffisance de Formation	77
1.3.2.2	Insuffisance des Ressources Humaines.....	77
1.3.2.3	Insuffisance de la Documentation en Audit Interne à la Bibliothèque	78
1.3.3.	<i>Plan Méthodologique</i>	78
1.3.3.1	La Phase de Préparation.....	78
1.3.3.2	La Phase de Réalisation.....	78
1.3.3.3	La Phase de Conclusion.....	78
1.3.4.	<i>Autres Recommandations</i>	78
1.3.4.1	Proposition du Plan d'Action.....	78
1.3.4.1.1.	Le Rôle du Service d'Audit dans la Mise en Œuvre du Plan d'Action.....	80
1.3.4.1.2.	Le Rôle Technique	80
1.3.4.1.3.	Le Suivi de l'Exécution du Plan d'Action.....	80
	CONCLUSION	81
	CONCLUSION GENERALE	82
	ANNEXES	82
	BIBLIOGRAPHIE	82

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 80, on assiste à des mutations profondes dans les systèmes bancaires et financiers suite aux nouvelles orientations internationales d'une part, et aux nouvelles exigences en matière de gestion prudentielle des établissements bancaires d'autre part.

Dans cette optique, et pour pouvoir concrétiser ses objectifs tout en sauvegardant les intérêts des déposants, la banque s'efforce à mettre en œuvre des systèmes d'audit très performants et complexes.

Dans la sous-région ouest-africaine, le développement de ce secteur est remarquable. L'on assiste à la création des grands ensembles économiques qui s'étendent au-delà des frontières nationales. Il existe certes, des opportunités mais à l'opposé le marché devient de plus en plus compétitif.

Le MALI, le pays de la sous-région, essentiellement basé sur l'agriculture et engagé dans l'initiative des pays pauvre très endetté (PPTE), n'enchaîne pas à cette situation. Essentiellement constituées des filiales françaises en 1995, Le secteur bancaire malien s'est élargi de façon significative. On compte aujourd'hui plus d'une dizaine de banques. Les principales causes de cette tendance ont été l'arrivée de plus en plus de banques anglo-saxonnes d'une part et d'autre part des banques à capitaux nationaux. Ces banques assurent une mission d'intermédiation traduisant le transfert des risques des clientèles vers elles.

Les risques liés à l'activité bancaire, s'avèrent être des réels dangers pour la Banque Nationale de Développement Agricole, elle-même ainsi que pour tout le système bancaire, pour ces partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires etc.....) et pour l'économie si leur incident est prolongé.

On peut définir l'audit, mot original du mot latin "AUDIRE" qui signifiait à l'époque des romains latin, le sens d'écouter; comme une action d'évaluation exercée sur les moyens matériels et immatériels mis en œuvre (ressources, organisations, systèmes, procédures...) à l'effet d'exprimer une opinion objective et justifiée sur le niveau de fiabilité des procédures comptables et financières avec les objectifs assignés, de mettre en évidence les dysfonctionnements et de préconiser les solutions appropriées.

Dans cet environnement caractérisé par l'incertitude, les opérations Bancaires sont sujettes à des risques, dont la nature se diversifie, contre lesquels les organes de gestion bancaire doivent se prémunir.

Le secteur bancaire connaît, depuis quelques années, des évolutions considérables qui ont profondément modifié l'exercice de son activité. L'on peut schématiquement regrouper ces évolutions autour de quatre tendances : Une de régularisation accélérée de la sphère

financière, une globalisation des enjeux et des acteurs, une sophistication des produits et des montages financiers et un accroissement et une diversification des opérations bancaires.

Au cours de cette dernière année, avec l'accroissement et la diversification de l'activité bancaire ainsi que la sophistication de plus en plus poussées des produits, les risques opérationnels sont devenus très fréquents et ces risques sont liés à l'activité bancaire.

Ces risques ont pour causes :

- L'absence de la fonction d'audit interne au sein de la banque.
- Le non maitrise des risques par le service d'audit interne au sein de la banque.

Ces risques ont pour conséquences :

- o Le non atteint des objectifs de l'organisation ;
- o La réalisation des pertes financières ;
- o La faillite de la banque ;
- o La réalisation de pertes financières ;
- o Les licenciements des salariés ;
- o Et une potentielle banqueroute de l'institution.

Face à ces risques liés aux activités bancaires, nous pouvons envisager les solutions suivantes :

- o La création d'un service ou d'un département d'audit interne ;
- o La formation du personnel pour conduire des missions d'audit à l'interne ;
- o Le recrutement des auditeurs internes compétents ;
- o La mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ;
- o L'élaboration d'une cartographie des risques.

Parmi ces solutions, nous pourrions retenir :

La dotation d'un service d'audit interne performant et la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace.

Il convient alors de se poser la question principale :

- Comment se pratique l'audit interne au sein d'une banque ?

Ce qui nous amène à nous poser des questions spécifiques suivantes:

- Quels sont les dispositifs prudentiels imposés à l'activité de la banque ?
- La pratique de l'audit interne dans la banque intègre-t-elle les dispositions Règlementaires ?
- Quels sont les rôles de la fonction d'audit interne au sein de la banque ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par l'auditeur interne dans la mise en œuvre de ces mesures ?
- Quelles sont les méthodes modernes préconisées pour le management des risques au sein d'une banque ?

Afin de donner des réponses à ces interrogations, notre thème portera sur la pratique de l'audit interne au sein d'une banque : cas de la BNDA.

L'objectif général de cette étude est le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la banque nationale de développement agricole (BNDA) qui vise à proposer des voies d'améliorations dans le but d'atteindre cet objectif.

Pour ce faire nous allons procéder à une revue de littérature sur l'audit interne :

Cette revue permettra de dégager les forces et les faiblesses et de formuler des recommandations pour améliorer la performance de la BNDA.

L'étude de la pratique de l'audit interne au sein d'une banque présente plusieurs intérêts :

✓ **Intérêt pour la banque :**

Une telle étude lui apportera des informations complémentaires et détaillées sur ses forces et ses faiblesses en matière de dispositif du contrôle interne mis en place pour la maîtrise du risque opérationnel.

Une telle étude permet de faire une comparaison entre le résultat de notre travail et les rapports produits par les auditeurs interne et externe afin d'améliorer le système existant.

✓ **Intérêt pour CESAG :**

Cette étude lui permet d'enrichir sa documentation afin de mettre à la disposition de ses jeunes stagiaires des connaissances théoriques et pratiques sur les nouvelles méthodes préconisées pour la pratique de l'audit interne au sein d'une banque.

✓ **Intérêt pour stagiaires :**

Ça permet de connaître d'avantage le secteur bancaire, de maîtriser d'avantage les concepts clés d'audit, de contrôle interne et de maîtriser les risques opérationnels mais d'ajouter à notre connaissance théorique reçue dans le cadre de notre formation en audit et contrôle de gestion du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : CONCEPT D'AUDIT INTERNE

La croissance rapide et la complexité des activités des entreprises ont amené les responsables à recourir à une délégation d'autorité et des tâches à plusieurs niveaux. En plus de ces délégations, les gestionnaires doivent s'assurer que les activités sont bien maîtrisées.

Pour cela ils doivent disposer des moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités qu'ils ont déléguées à leurs subalternes.

Selon le **Committee Of Sponsoring Organisations (COSO)**, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et les personnels d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ la réalisation et optimisation des opérations ;
- ✓ la fiabilité des informations financières ;
- ✓ et la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Selon **Ordres des experts comptables, (1977:11)** Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

L'audit interne par ses appuis à la direction, pour la réalisation des objectifs, fait partie du système de contrôle interne.

Sarbanes Oxley ACT (SOX), le définit comme un dispositif conçu ou supervisé par les principaux dirigeants de l'organe exécutif d'une entreprise ainsi que le directeur financier, entériné par le conseil d'administration et dont le but est de fournir l'assurance raisonnable vis-à-vis du public quant à la fiabilité du reporting financier et de la préparation des états financiers, conformément aux principes comptables américains selon **ERNST & YOUNG (2003 :281)**.

Selon **HAMZAOUI (2008 :108)**, l'environnement de contrôle étant la base de contrôle interne, un bon environnement est nécessaire pour chaque objectif.

La direction doit donc s'assurer, pour chaque objectif, que les risques sont évalués et que les activités du contrôle, l'information et la communication sont mis en œuvre. Ce besoin de la direction générale justifie l'existence de l'audit interne.

Pour la connaissance de cette fonction, nous commencerons par définir l'audit et l'audit interne, situer la fonction par rapport aux fonctions complémentaires, définir les rattachements de l'audit interne et la structure organisationnelle, le comportement et la formation requise pour un auditeur.

1. Définition, objectifs, normes et champ d'application de l'audit interne

1.1. Définition de l'audit interne

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des Operations, garantir l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité des systèmes d'information » selon **RENARD, (2009 :72)**

Cette définition comporte des insuffisances car elle présente l'audit interne comme un « dispositif » au lieu d'une fonction. En outre elle n'évoque pas l'indépendance de l'auditeur interne et elle confond les rôles de l'audit interne avec les objectifs du contrôle interne

L'APEC définit l'audit interne comme une fonction consistant à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées ; cette autre définition reste imprécise car les règles édictées par la société dont il est question ne sont pas définies. En plus la définition concerne uniquement l'audit de régularité /conformité et restreint ainsi le champ de la fonction.

Selon **IIA (2006)** en tant que juge et conseil, l'auditeur interne doit fournir des évaluations indépendantes et objectifs sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et agir en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance.

L'IFACI (in SCHICK 2007 :5), a alors éprouvé le 21 mars 2000, la définition suivante donnée par IIA : « 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 ».

Cette définition est plus complète que les précédentes et elle reflète la réalité de l'évolution de la fonction. Elle innove en ce sens que l'audit interne présenté comme une fonction dans la définition proposée par **L'APEC**, se présente désormais comme une activité indépendante créatrice de valeur. La perception de l'audit comme une fonction de surveillance au sens péjoratif du terme fait place à un rôle de conseil au management ; ce qui lui procure une place prépondérante au sein des organisations. La pratique de l'audit interne est maintenant tournée vers la maîtrise des risques et elle doit donner une assurance raisonnable quant à leur maîtrise. En jouant ces rôles, l'audit interne poursuit des objectifs bien déterminés.

2. MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE

2.1. Missions de l'audit interne

Elisabeth Bertin, (2007 :21), définit les missions suivantes pour l'auditeur interne : audit opérationnel, audit financier et enfin l'audit de la stratégie.

▣ La mission d'audit opérationnel

Est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

▣ La mission d'audit financier

Est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Pour cela, l'auditeur interne doit en collaboration avec l'auditeur externe, vérifier que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables, il ne s'agit nullement ici d'une missions de certification des comptes.

▣ La mission d'audit stratégique

Il sera ici question pour l'auditeur, d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été prévu et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Selon **l'IFACI (2009 :24)**, les missions de l'audit interne sont de deux natures : Une mission d'assurance et une mission de conseil.

2.1.1. Mission d'assurance

Dans le cadre de mission d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'audit interne détermine la nature et l'entendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'intervention :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus,
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation de l'audit interne ; et
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation - l'utilisation.
- Cette mission d'assurance est accompagnée de la mission de conseil.

2.1.2. Mission de conseil

- 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 :
- la personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne,
- la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés, le Client.

Lors de la réalisation d'une mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

2.2. Objectif de l'audit interne

Selon **J Vera (2010 :23)**, le but de l'audit interne est de seconder la direction générale dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en informant, si les contrôles garantissent ou non :

- Que l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectés et conformes aux réglementations légales ;
- Que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société ;
- Que les référentiels d'audit et les cahiers de charges de l'entreprise sont conformes aux normes et textes réglementaires en la matière ;
- Que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instruction) sont établies, connues, comprises et appliquées de façon rigoureuse ;

- Que les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser les pratiques de l'entreprise sont efficaces ;

L'IFACI, quant à lui a défini les objectifs de l'audit interne par rapport au système de contrôle interne, qui lui-même est constitué de l'ensemble des dispositifs de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise et à l'amélioration de la qualité de la gestion.

2.3. L'audit interne et les fonctions complémentaires

Nous distinguerons successivement le rôle de l'audit interne par rapport à celui de l'inspection, le contrôle de gestion et le système du contrôle interne.

2.4. L'audit interne et inspection

2.4.1. L'audit interne

« Avec la définition de l'audit interne approuvée en mars 2000 par le conseil d'administration de **l'IFACI**, l'audit s'éloigne encore d'avantage du contrôle/inspection à l'ancienne. En effet, il aide l'organisation à atteindre ses objectifs, il fait des propositions » selon **ROUF, RFAI septembre (2007 :17)**.

2.4.2. L'inspection

Alors que l'inspection est une fonction qui effectue des contrôles exhaustifs du respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause, éventuellement sans mandat. Elle détermine les responsabilités et sanctionne éventuellement les responsables qui ne respectent pas les règles. Elle s'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre selon **SCHICK, (2007 : 54)**.

2.5. L'audit interne et contrôle de gestion

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions indépendantes de l'organisation. Elles interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration et elles agissent en fonctionnels et non opérationnels.

L'audit interne vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux procédures ; défini au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation. Pour ce faire, il est le concepteur du système d'information de l'entreprise et contribue à la définition des structures, actions totalement antinomique avec l'audit interne selon **RENARD, (2009 :94)**.

Tableau1 : Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion

Différence	Audit interne Comment fonctionne ce qui Existe ? Comment améliorer ?	Contrôle de gestion Ou voulons-nous aller ? Par ou passer ?
Objectifs	Photo périodique et détaillée	Cinéma continu et global
Démarche	Part des problèmes rencontrés à leurs causes et conséquences.	Part des indicateurs généraux Aux paramètres particuliers
Rôle	Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audit la fonction contrôle de gestions	Planifier et suit les opérations et leurs résultats. Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire. Analyse le budget du service d'audit interne.
Horizon	Investigue le passé- seule réalité – pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'avenir : semble vouloir le passé !	Pour maitriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écart) : semble croire que le réel se trompe et que le plan à raison
Mode d'intervention	Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).	Elabore (mais ne décide pas) les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse cout – bénéfices.
Différence	Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs

Source : J .VERAN&al (2010 :35)

2.6. L'audit interne et le contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif, un système, un processus à ne pas confondre avec les fonctions de contrôle comme l'audit interne et le contrôle de gestion.

L'audit interne et le contrôle de gestion font partie du dispositif de contrôle interne de l'audit interne qui existe dans les organisations importantes. Le contrôle interne a un rôle différent de l'audit interne car il ne s'agit pas d'apprécier le contrôle interne et de faire des propositions pour améliorer.

Selon **RENARD (2009 :133)**, lorsqu'ils existent, sont là pour faciliter les travaux et en particulier :

- gérer le changement du contrôle interne et en particuliers son organisation et sa mise en œuvre ;
- servir de support méthodologique à tous les acteurs ;
- assurer le bon fonctionnement du processus de mise en conformité des activités ;
- veiller à la cohérence des différents dispositifs de contrôle interne mis en place par les managers ou préconisés par les auditeurs internes.

En l'absence des contrôles internes, ces différentes fonctions sont partagées entre l'auditeur interne et les propriétaires du contrôle interne : les managers de l'entreprise et direction.

Tableau2 : de synthèse de l'audit interne et Contrôle interne

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

Source : Nous à partir **P. Schick (2006)**

2.7. Audit interne et Auditeur externe

On assimile souvent l'audit externe au commissariat aux comptes (CAC). Sa mission concerne la certification des états financiers élaborés par l'organisation. Dans la phase intermédiaire de sa mission, dite de contrôle intermédiaire, le CAC est amené à apprécier, comme l'auditeur interne, la qualité du système de contrôle interne.

Mais deux aspects distinguent fondamentalement leurs missions respectives. D'une part le CAC se préoccupe de la dimension du contrôle interne principalement et presque exclusivement au niveau du périmètre comptable et financier. Il ne se préoccupe que des processus qui impactent directement les états financiers et n'appréhende pas les autres natures de risque. D'autre part, lors de ce contrôle intermédiaire, l'objectif du CAC est avant tout d'identifier les faiblesses du contrôle interne afin d'orienter ses travaux ultérieurs lors du contrôle final. Il n'a pas à ce niveau, un véritable rôle de conseil en matière de contrôle interne. Dans sa mission première ; il n'a pas à formuler des recommandations.

Tableau 3 : comparaison Audit interne versus Audit externe :

Comparaison	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Mission	Liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques. tous les types d'audit et tous les sujets	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier
Conclusion	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener. Obligation de résultat	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre) .obligation de moyen

Source : P. Schick& al (2010)

2.8. Normes de l'audit interne

En vue d'orienter les professionnels, d'améliorer la pratique et de préciser les rôles et les responsabilités, ainsi que les critères d'organisation et de fonctionnement, de l'audit interne, les organisations de la profession telle que **I'IIA et I'IFACI** ont défini des normes qui font partie d'un cadre de référence de pratique professionnelles. Il s'agit des références devant guider l'auditeur dans l'exercice de sa profession et dont l'inobservation constituerait un frein à la déontologie et à l'éthique.

Il se compose du code déontologie et d'éthique, des normes et avec des modalités pratiques d'application. C'est là le référentiel de base pour l'exercice de la fonction.

2.8.1. La norme professionnelle

Les normes professionnelles sont à la base des règles destinées à garantir le bon exercice de la mission par l'utilisation des meilleures pratiques reconnues ; elles forment une doctrine permettant au professionnel de dégager les critères d'orientation, de choix et de mise en œuvre de ces diligences. Elles font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles. Elles représentent la base de contrôle de qualité de la profession.

Depuis juillet 2002, la version française de ces normes est applicable. Elle a été révisée en 2008. C'est le groupe de réflexion qui s'est penché sur la définition de l'audit interne qui a proposé ces normes et qui ont été ensuite approuvées par le conseil d'administration de l'IIA. A propos de ces normes, **JANICHON (2002 :5)**, affirmait que « face aux nouvelles exigences du gouvernement d'entreprise vis-à-vis de l'audit interne, le référentiel professionnel complet est un outil indispensable. Il donne un cadre à la fixation des objectifs de l'audit interne et à la communication des meilleures pratiques »

L'innovation se traduit, selon **BERGRET(2002)**, par :

- ✓ L'utilisation de l'expression « activité de conseil » qui est reliée très étroitement aux aspects fondamentaux de la nouvelle définition, à savoir les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- ✓ L'évocation du processus de contrôle interne, de valeur ajoutée et l'inscription de la mission de conseil dans le plan d'audit interne ;
- ✓ Une nouvelle norme de mise en œuvre pour l'activité d'assurance.

Les normes ont pour objet de :

- ✓ définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre
- ✓ fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activité d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- ✓ établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne
- ✓ favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations selon IFACI, (2009 :23)

Les normes sont des principes obligatoires constitués :

Des déclarations sur les conditions fondamentales pour la profession de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de service qu'au niveau individuel ;

- ✓ D'interprétation clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations **IFACI (2009 :23)**. Elles se composent des normes de qualification (série 1000), des normes de fonctionnement (série 2000) et des normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques. Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, ces dernières (NMO) sont assorties d'une lettre précédée d'un point qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent. La lettre « A » désigne les activités d'audit ou d'assurance de l'auditeur interne et la lettre « C » indique ses activités de conseil. Ces normes utilisent des termes ayant un sens spécifique qui est précisé dans le glossaire.

2.8.1.1 Les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles sont accompagnées des modalités pratiques d'application qui par exemple pour la norme 1000, précise les conditions de rédaction, le contenu et la diffusion de la charte d'audit interne.

2.8.1.2 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

2.8.1.3 Les normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre qui déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne).

Contrairement au deux autres types de normes qui constituent un seul ensemble, il peut exister différents ensembles de normes de mise en œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne.

Les normes et le code de déontologie font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles qui a été proposé par le groupe de réflexion et englobe des orientations qui faisaient l'objet précédemment de « The Red Book » en leur donnant la nouvelle forme et en les actualisant comme celui-ci l'a recommandé dans son rapport intitulé « A vision for the future ».

2.8.2. Les codes déontologiques et d'éthique

Les codes de déontologie et d'éthique, énoncent les qualités personnelles et les règles de conduite de l'auditeur interne. Selon **RENARD (2009 :108)**, le code de déontologie énonce quatre principes fondamentaux déclinés en douze règles de conduite. Ce sont :

2.8.2.1 Intégrité

Les auditeurs internes :

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

2.8.2.2 Objectivité

Les auditeurs internes :

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

- ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

2.8.2.3 La confidentialité

Les auditeurs internes :

- doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

2.8.2.4 Compétence

Selon **Renard (2006 :95)**, ces principes ne sont pas sans poser quelques problèmes en dépit d'une utilité certaine. C'est pourquoi « les traducteurs du code ont intuitivement visé juste en traduisant par 'code de déontologie' l'ensemble des règles relatives à une profession. Car, imposer un code et s'attendre à ce que certaines personnes aient un comportement contraire au droit commun »

Les codes de déontologie et d'éthique sont des éléments essentiels pour la régulation du comportement et aident à inculquer une culture de contrôle dans l'entreprise. Ces codes sont appuyés en audit interne par un référentiel capital, les normes d'audit interne.

Selon **Janickon (2002 :158)** « la compétence professionnelle des auditeurs est la clef de voute de la qualité et elle doit être adaptée aux évolutions du secteur ».

Outre les conditions d'efficacité, le management de la fonction d'audit interne est aussi déterminant pour la qualité et le suivi des activités et de l'impact de la fonction.

Selon **NGARY Sow (2009 :55)** les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.

Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

3. LE CHAMP D'APPLICATION

Selon **RENARD (2009 :47)**, tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critères de la distinction entre comptabilité générale et

comptabilité analytique, de même l'audit interne distingue un classement par objectif (ou par nature) et un classement par destination.

Le classement par objectifs permet de distinguer quatre niveaux d'application de l'audit interne :

- **l'audit de conformité/régularité** : s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles, des procédures internes de l'entreprise et de la réglementation en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement ;
- **l'audit de l'efficacité** : s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction de sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains et d'en ajouter d'autre ;
- **l'audit de management** : s'assurer que la politique de sécurité est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ;
- **l'audit de stratégie** : s'assurer que la stratégie sécuritaire est en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation.

Par contre le classement par destination distingue :

- l'audit de la fonction comptable ;
- l'audit du service de recrutement ;
- l'audit du cycle vente /clients;
- l'audit du cycle achat /fournisseur.

Parler du champ d'application de l'audit interne, c'est aussi faire allusion aux activités couvertes par l'audit interne. Le champ d'intervention de l'audit interne est illimité, de par sa nature, mais également en raison des diversités nationales, culturelles et linguistiques. Les domaines majeurs de l'audit interne comprennent l'audit opérationnel ; l'audit informatique ; l'audit financier, les revues internes de contrôle, la détection des fraudes et les audits de conformité tels que l'assurance qualité ou la sécurité des biens et des pratiques de travail **IFACI, (2001 :15).**

L'audit interne a évolué et couvre des domaines jadis non réservés. Cette fonction connaît depuis son existence une contrainte permanente par son rôle face à la fraude. Ainsi, selon **ROUFF (2003 :11)** : « la fraude doit être intégrée dans les risques de l'entreprise, et prise en compte dans la mise au point des systèmes de contrôle interne ».

La nouvelle norme 1210.A2 indique clairement le rôle que doit jouer l'auditeur interne en matière de fraude. L'auditeur interne doit évaluer le risque de fraude et la façon dont il est

géré par l'organisation. En matière de fraude, l'auditeur interne doit vérifier si les dispositifs mis en place pour éviter les fraudes sont respectés.

Il doit informer la hiérarchie responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent **RENARD, (2009 :125).**

Mais l'audit interne ne doit pas être perçu comme l'inspection. Elle ne doit pas être confondu avec les fonctions qui lui sont complémentaires, telles que : le contrôle interne et le contrôle de gestion.

4. RATTACHEMENT HIERARCHIQUE ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

4.1. Rattachement hiérarchique

Le service de l'audit interne a parfois été rattaché au chef comptable, souvent aussi à la direction financière, à la direction générale, au comité d'audit, ou comme dans la pratique en cours dans des structures d'une certaine importance, au conseil d'administration selon **IFACI, (2003 :14).**

Parce qu'il s'agit d'une fonction ou d'une activité, d'une nature très particulière au sein d'une organisation, le regard sur l'autre pour le compte de la direction commanditaire et par un service, son rattachement au plus haut niveau hiérarchique est la règle générale. Le service doit être autonome et indépendant afin de restituer une vue des événements qui soit impartiale et non biaisée. Ainsi sa subordination directe du conseil d'administration plutôt qu'à la direction générale assurerait mieux cette indépendance. L'accès sans limite à tous les documents et toutes les informations est également un pré-requis, tempéré tout de même par un devoir de réserve à l'égard des informations ainsi acquises.

Toutefois, même placé au plus haut niveau dans l'entité, sa structure organisationnelle dépend de la taille de l'entreprise.

4.2. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle d'un service d'audit interne dépend de la dimension de l'entité concernée, étant entendue que l'organisation d'une petite est différente d'une grande. Aussi, dans des grands groupes, soit les auditeurs internes constitueront une équipe au siège social, et dans ce cas, on parlera d'audit centralisé, soit les équipes seront constituées en autant de filiales ou d'unités autonomes et dont les organigrammes dépendront.

Lorsque les préalables ont été fixés, il est nécessaire de décrire les moyens techniques de l'audit interne.

5. Les moyens techniques de l'audit interne

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

Parmi ces moyens on peut citer : La charte d'audit, le manuel d'audit interne, la cartographie de risques, le plan d'audit, le manuel de procédure, les dossiers d'audit et les papiers de travail, La documentation et les autres moyens.

5.1. La charte d'audit :

Exigée par la norme 1000 qui stipule : « la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvées par le conseil » selon **IFACI, (2004 :4)**, la charte témoigne de l'indépendance du corps de contrôle et constitue un instrument de communication utile, tant interne qu'externe. Elle atteste de la cohérence du système de contrôle interne et apporte une certaine garantie sur la fiabilité et l'exhaustivité du système de l'information.

5.2. Le manuel d'audit interne

Pour effectuer leurs audits, les auditeurs internes des structures se réfèrent à un manuel. L'entité assure que ces politiques et normes d'audit, ainsi que le manuel d'audit, reflètent les meilleures pratiques professionnelles. Le manuel d'audit, prévu par la norme 2040, est un document qui décrit les procédures à suivre durant la planification, l'exécution des audits et l'établissement des rapports, afin que ces différentes phases des travaux soient effectuées conformément aux politiques et normes d'audit en vigueur selon **IFACI, (2004 :8)**.

- définir de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, conditions générales de travail) ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectif et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne) ;
- servir de référentiel (norme et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit)

En définitive, on pourrait dire qu'il constitue donc un élément important de contrôle interne et de l'audit interne.

5.3. La cartographie de risques

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

Selon **JIMENEZ &AL (2008 :116)**, **RENARD (2009 :17)** et **BERGERET (2002 :32)**, les travaux de cartographie des risques opérationnels ont pour objet :

- d'identifier, d'évaluer, de classer, de compter et de hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et /ou l'établissement ;
- d'informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités
- de permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- l'établissement d'un plan d'audit ;
- l'établissement de plan d'action de gestion ;
- le suivi régulier des risques.

La cartographie des risques doit faire l'objet d'une actualisation régulière pour permettre à l'auditeur interne d'élaborer de façon efficace son plan d'audit.

5.4. Plan d'audit

Le plan d'audit est un document élaboré par le service d'audit interne et approuvé par la direction générale qui indique, selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui seront à charge selon **VAURS, (2000 :42)**

Selon **RENARD (2009 :400-402)**, le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jours. Dans le souci de couvrir l'ensemble, le contenu du plan se fait en se basant sur quatre approches : approche par les métiers, approche par les fonctions, approche par les thèmes et approche par les processus. Actuellement, c'est la démarche d'appréciation des risques et l'étalement des missions qui est la plus utilisée pour l'élaboration du plan d'audit.

5.5. Le manuel de procédures

Le manuel des procédures permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités à savoir qui fait quoi ? Ou ? Quant ? Comment ? Et pour quelle fin ? Il prévoit également la procédure de suivie des recommandations.

Le manuel est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles » selon **HENRI et MONKAM-DAVERAT, (2000 :125)**. En effet, le manuel, en assurant la formation des modes opératoires, permet ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité cela, il faut ajouter le rôle de formation que celui-ci joue au sein de la structure pour les auditeurs débutants.

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

A chaque mission d'audit doit correspondre un dossier constitué des informations récoltées produites au cours de la mission qui servent d'éléments probants et des papiers de travail les plus significatifs.

5.6.1. Les dossiers d'audit

Selon **RENARD (2010 :424)**, les dossiers constituent la mémoire de l'entreprise et doivent faire l'objet d'archivage en faisant un choix des informations pertinentes.

Le responsable de l'audit interne pourra définir des normes d'archivage, relativiser l'importance des documents, proscrire la conservation indéfinie et programmer un nettoyage périodique des archives.

La tenue des dossiers revêt une importance particulière en audit car, en principe, une mission d'audit ne se termine que lorsque le dossier d'audit est en ordre et prêt pour le classement. Le temps consacré à cette tâche est imputable à la mission.

Les dossiers de travail sont de deux (2) types :

- **le dossier d'analyse** : il comprend les papiers de travail explicatifs, jugés utiles à la conservation. Il est détruit et remplacé dès la réalisation d'une nouvelle mission sur le même sujet.
- **le dossier de synthèse** : il comprend les rapports d'audit, les notes de suivi et de mise en œuvre des recommandations et les informations générales. Il fait l'objet d'un nettoyage permanent avant et après la mission.

Selon **RENARD (2009 :421)**, les documents figurants dans le dossier de travail doivent être ceux qui sont indispensables à la preuve ou à la compréhension. Le dossier de travail est composé de deux catégories de document :

- **Des documents descriptifs** : analyse de postes, organigrammes, tableau de risque, diagrammes de circularisations, etc..... ;

- **Des documents explicatifs :** les feuilles d'interviews, questionnaires, la FRAP, tableau de rapprochement significatifs résultat des tests, etc.....

5.6.2. Les papiers de travail :

Selon **RENARD, (2009 :424-425)**, la nécessité d'une normalisation a déjà été soulignée : tout document écrit ou édité doit avoir un format standard prédéfini. L'auditeur doit fuir les feuilles volantes diverses et variées, il doit utiliser toutes les ressources qui permettent de s'y retrouver facilement : couleurs distinctes, structures de dessin appropriées....

Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire, l'auditeur est « celui qui note tout ». C'est la raison pour laquelle, entre autres exemples, les interviews sont nécessairement consignées sur une feuille appropriée. Ces papiers de travail doivent être référencés. Tout commence par la numérotation du rapport d'audit, laquelle peut correspondre à un numéro de mission figurant sur le plan. Ce numéro de rapport fait apparaître en clair l'année de l'audit et peut se référer ensuite soit à une séquence, soit à une nature de mission. Comme les rapports d'audit, chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit : c'est le « cross référencement ». En plus de la référence, chaque papier de travail doit obligatoirement comporter les indications suivantes :

- nom de la Société auditée ;
- désignation du service audité ;
- nom de l'auditeur ;
- date ;
- D'où l'intérêt à utiliser des documents standards réimprimés.

De bons papiers de travail doit toujours être :

- normalisés ;
- datés et signés ;
- compréhensibles ;
- adéquats ;
- simples et peu coûteux ;
- complets.

5.7. La documentation et les autres moyens

L'audit interne, pour mener à bien ses investigations a besoin de la documentation. En plus de cette documentation, elle a également des moyens matériels et logiciels et des moyens financiers.

5.7.1. La documentation

Ne pouvant être consulté que lorsque le besoin d'éclairage naît, la documentation existe sur deux aspects dont :

- Externe, avec des ouvrages d'audit interne, des documents de **l'IFACI** à l'instar des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que certains documents et revues usuels en matière fiscale, comptable, juridique, etc. ;
- Interne, avec les documents élaborés et rassemblés par le service, et dont les guides d'audit en constituent les principaux. On y retrouve aussi les recueils de méthodes et procédures en vigueur, les organismes des unités et les conventions collectives qui nécessitent une mise à jour contenue pour assurer une meilleure efficacité dans le fonctionnement même du service d'audit interne selon **RENARD, (2009 :425-426)**.

5.7.2. Les moyens matériels et logiciels

A l'instar de beaucoup d'autres professions, les auditeurs internes sont appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils utilisent des moyens matériels pour :

- une assistance à la méthodologie de travail ;
- la gestion du service d'audit ;
- le courrier électronique (**RENARD, 2009 :428**).

Grace à ces outils, les rapports de l'auditeur sont produits à temps et donc contribuent à donner une meilleure image de l'audit interne parce que permet à fournir un travail mieux présenté.

5.7.3. Les moyens financiers :

Le budget nécessaire au financement d'un service d'audit interne se détermine à partir du plan d'audit approuvé par la direction générale. Il faut veiller à la parfaite corrélation entre le plan d'audit et le budget, faute de quoi l'audit interne risquerait de ne pas avoir les moyens de sa politique. A partir de ce plan, les budgets suivants peuvent être établis :

- budget de rémunération en fonction de l'effectif du service ;
- budget de fonctionnement du service (frais de déplacement, frais d'imprimerie, etc.) ;
- le budget de formation des auditeurs ;
- budget d'investissement (achat de matériel informatique, de logiciels, etc.).

6. Comportement et formation reçue par les auditeurs

Outre les dimensions méthodologiques et techniques ci-dessus exposées, l'auditeur se doit également de maîtriser la dimension humaine et professionnelle de son métier. Pour atteindre les objectifs à lui assignés, certes, l'auditeur interne doit disposer des moyens techniques, des

outils et techniques adéquats mais également il doit observer des normes de comportement et avoir la formation requise.

6.1. Le comportement des auditeurs

Comportements à adopter par les auditeurs de qualité pour conduire un audit de qualité

Les auditeurs de qualité doivent être intéressés et observateur, se mettre à la place du client qui cherche des éléments de confiance, adapter leur comportement à la personnalité de l'audité (profil désertique ou prolifique), ne pas perdre la maîtrise de l'entretien, ne pas tomber dans le tourisme industriel, suivre la logique du processus et /ou remonter le fonctionnement dans le temps, choisir eux-mêmes les exemples, s'intéresser aux dysfonctionnements, ne pas quitter une piste sans avoir conclu, confirmer les écarts aux audités, conclure sur le processus qualité audité et non sur les personnes.

Les auditeurs de qualité doivent chercher à quantifier, vérifier la fiabilité et la tendance des indicateurs qualité, se raccrocher à la politique et aux objectifs qualité, chercher relativiser (réurrence et impact du fait observé?) selon www.qualidis.fr/iso-9001/auditeurs-qualite.php.

6.2. La formation des auditeurs :

Selon **RENARD (2009 :390)** On devrait plutôt dire « formation et gestion » ou « gestion, donc formation » car gérer les auditeurs c'est avant tout les former.

Elle est essentielle et obligatoire (norme 1230), et s'acquiert de trois façons qu'il convient d'utiliser conjointement :

- o L'enseignement : pour l'étudiant c'est un enseignement de 3e cycle master d'université ou mastère d'école supérieure de commerce. Ces enseignements sont assortis de stages dans des services d'audit interne et permettent donc de se prévaloir d'une base théorique solide. Pour le cadre d'entreprise muté dans un service d'audit interne, on aura recours aux séminaires de formation professionnelle ; les très grandes entreprises ont en général leurs séminaires de formation, adaptés à leur environnement ; les autres ont recours à des formations extérieures dont la plus connue est celle dispensée par l'Institut de l'audit interne (**IFACI**) et où ce sont les professionnels eux-mêmes qui viennent exposer leurs expériences à leurs collègues plus jeunes dans la fonction. Cet enseignement de base, universitaire ou professionnel est indispensable. Il n'est pas suffisant.
- o La connaissance livresque doit précéder et accompagner l'enseignement. Les ouvrages sur l'audit interne sont nombreux : le jeune auditeur doit s'en imprégner allant du plus

général ou plus spécialisé. Il doit faire une place particulière et privilégiée au manuel d'audit et aux guides d'audit de son entreprise : par cette voie il va apprendre à adapter ses connaissances au milieu qui l'entoure. Cette démarche est complétée et accentuée par l'apprentissage sur le terrain.

- o L'apprentissage sur le terrain : on ne saurait abandonner à lui-même dans une mission un jeune auditeur qui arrive avec un seul bagage théorique, si imposant soit-il, l'échec serait assuré. L'auditeur débutant doit travailler pendant un certain temps avec un tuteur ; auditeur junior il apprendra peu à peu, avec ses aînés, l'art et la manière de mettre ses connaissances en pratique avec Le métier d'auditeur interne exigent un certain comportement et de qualités humaines, mais aussi une qualification professionnelle.

Selon les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne de **I'IIA, IFACI (2001 :27)**, le directeur de l'audit interne doit établir des plans de recrutement et le développement des ressources humaines du service d'audit interne .ces plans doivent prévoir :

- les descriptions de fonction à chaque niveau de responsabilité ;
- la sélection des collaborateurs qualifiés et compétents ;
- une formation initiale et un plan de formation permanent pour chaque auditeur ;
- l'évaluation des performances de chaque auditeur une fois par an.

CONCLUSION

Après avoir passé en revue les principaux concepts théoriques de l'environnement de l'audit interne, le chapitre suivant va s'appesantir sur la pratique de cette fonction au sein de l'entreprise.

CHAPITRE II : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UNE BANQUE.

Au milieu des années 1980, la situation du système bancaire dans les pays de l'UEMOA était caractérisée par une dégradation de la qualité des actifs bancaires, une insuffisance des ressources des banques et un déséquilibre de leur structure financière et de leur situation de trésorerie. Cette situation a eu pour conséquence le recours de manière inconsidérée aux ressources de l'institution d'émission, par les banques en difficultés, et pire, la faillite de certaines banques.

L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie de l'audit interne appliquée dans les banques. Aussi nous présenterons les outils de l'audit interne bancaire et les différents ratios du contrôle.

1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DANS L'ENVIRONNEMENT DE LA BANQUE

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

1.1. Méthodologie de l'audit interne bancaire

Selon **SARDI (2002 :161)**, la démarche pour effectuer l'audit du système de contrôle interne d'une banque, d'une activité ou d'une opération peut se décliner en trois phases fondamentales organisées quatre (4) en séquences ci-après : la phase de préparation, la phase d'exécution, la phase de conclusion et la phase de suivi du rapport.

1.1.1. La phase d'étude ou de préparation

Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la phase d'exécution. Il s'agira dans cette phase d'abord de clarifier les attentes du commanditaire de la mission. Cette clarification permettra d'élaborer la lettre de mission. Une fois l'ordre de mission obtenu, cette étude préparatoire organisée par la familiarisation avec l'objet d'audit aboutit au tableau des forces et des faiblesses apparentes et à l'élaboration du programme de travail.

1.1.1.1 L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par l'instance habilitée à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés par la mission de l'intervention imminente des auditeurs. En fonction des objectifs poursuivis par la mission, il peut être diffusé ou non avant le démarrage de la mission. L'ordre de mission dans son établissement obéit aux trois principes ci-après :

- L'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente en l'occurrence le directeur général ou le comité d'audit le cas échéant ;
- L'ordre de mission permet d'informer non seulement l'audit interne mais également tous les responsables qui vont être concernés par la mission d'audit selon **RENARD, (2009 :218)**.

1.1.1.2 La prise de connaissance

L'auditeur interne doit avoir une connaissance globale de son entreprise. Il doit avoir une bonne connaissance des domaines et des systèmes significatifs afin de pouvoir orienter sa mission.

La connaissance de l'activité de l'entité à auditer peut être obtenue sous différentes formes que sont les discussions avec les audités et les consultations de documents internes à l'entité auditée (obligation légales, chartes, lois et règlements, procès-verbaux, notes...) de surcroît, une connaissance considérable est obtenue en suivant de près les tâches accomplies par le personnel en charge selon **ARENS, (2000 :224)**.

Après cette étape de prise de connaissance de l'activité, l'auditeur interne est amené à développer une procédure analytique, ou il aura à déterminer le temps et l'étendue des procédures d'audit.

La planification des procédures analytiques permet à l'auditeur d'identifier les zones de risques.

L'auditeur interne, dans son approche, fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se soustraire à ce travail car le principe demeure : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques selon **(RENARD, 2009 :156)**.

Il s'agira d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire et d'analyser les risques eux-mêmes. Cette d'identification va conditionner la suite de la mission.

1.1.1.3 L'identification des risques

Il s'agit essentiellement des techniques de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans les détails de leur causes et conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage du sujet audité en unités de base élémentaires qui correspondent à des opérations concrètes et précises.

On identifie les points de contrôle interne sans se livrer à aucun test ni à aucune validation. On regarde simplement s'ils sont convenablement documentés. C'est à ce niveau donc qu'on teste le point de contrôle dont le risque est potentiel.

Dans la méthode d'identification des risques préconisée par **RENARD (2009 :235)**, le tableau des risques va consister pour l'auditeur, à découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires. Ce découpage sera plus ou moins fin selon l'approfondissement que l'on souhaite donner aux processus en tant que tel. A ce stade, l'auditeur serait en mesure d'indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif.

1.1.1.4 La définition des objectifs :

Cette définition des objectifs se décline sous le nom de rapport d'orientation au plan de mission puisqu'elle permet de cibler la mission sur les points essentiels en définissant et en formalisant les objectifs à atteindre par l'audit et ces limites (objectifs permanents du contrôle interne, spécifiques c'est-à-dire dispositif de contrôle qui vont être testés et champs d'action (service concerné) selon **(RENARD ,2006 :225)**.

1.1.2. La phase de vérification ou de réalisation

Elle fait appel aux expertises indispensables que l'auditeur aura besoin de mettre en œuvre pour sa mission. Cette phase fera appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et de discernement pour procéder aux constats qui vont faire l'objet du rapport d'audit.

La phase de vérification ou de réalisation comprend la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail de terrain.

1.1.2.1 La réunion d'ouverture

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le secteur commercial.

C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire, il a son importance symbolique et pratique selon **RENARD, (2010 :252)**.

1.1.2.2 Le programme de vérifications ou le programme d'audit

Il est appelé « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation ».

Quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

Ce document répond à six (6) objectifs :

Un document « contractuel », un « planning » de travail, un fil conducteur, un point de départ du QCI, un suivi du travail et une documentation.

1.1.2.3 Le travail sur le terrain

Selon **RENARD (2008 :248)**, le travail sur le terrain se découpe de la façon suivante :

- L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques ;
- A partir de cette identification des risques, l'auditeur définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail. Il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne ;
- Pour chaque point de contrôle, il se pose si nécessaires les questions qui, quoi, ou, quand, comment ;
- Il précède éventuellement à un affinement de son questionnaire ;
- Il répond à ces questions en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition ;

Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP. En somme, c'est durant cette étape que l'auditeur réalise les tests, fait ses constats et décèle les anomalies de fonctionnement.

1.1.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois-ci élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engagements et de la planification.

La phase de conclusion se déroule en deux (2) étapes :

1.1.3.1 Projet de rapport

A la fin de chaque mission, l'audit rédige un « projet de rapport » formalisant ses constats et recommandations selon **SCHICK, (2007 :121)**.

Il est élaboré à partir des FRAP (Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes) ou des FAR (Feuilles de révélation et d'analyse des risques) en les rassemblant en quelque sorte d'une manière cohérente et selon une logique de hiérarchisation des problèmes rencontrés ou des risques identifiés, suivi d'un commentaire. Il est composé d'un sommaire, d'une introduction, d'une synthèse et d'une mention des destinataires. Il est qualifié de projet car son contenu n'est pas encore validé par les audités, il ne contient pas les réponses des audités aux recommandations et ne comporte pas le plan d'action.

Il permet aux auditeurs de présenter leurs travaux aux audités sur le site et va même constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est envoyé à tous les participants cinq (5) jours avant la réunion.

1.1.3.2 Rapport d'audit interne

Avec **RENARD, (2009 :295)**, « entreprendre ultérieurement » car ceci ne peut s'accomplir que lorsque l'audité a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport, sauf s'il en a fait connaître le contenu dès la fin de la réunion de clôture. Nous verrons ultérieurement quelles formes peuvent prendre ces réponses. Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

Les quatre principes :

Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne« On n'a jamais rien fait tant que l'on n'a pas vendu quelque chose » **disait Larry SAWYER**, le père de l'audit interne. Cette conception très américaine prend ici une valeur singulière, elle correspond au premier des principes ayant trait a rapport d'audit interne :

- o le titre de la mission et la date d'envoi du rapport qui signe très exactement la date de clôture des opérations d'audit. Éventuellement, l'ordre de mission initial est rappelé ;

- o les noms des auditeurs ayant participé au travail, avec ceux des chefs de mission ; il est vivement recommandé de faire signer les intéressés sous leur nom, sauf le cas-déconseillé nous le verrons-où ils n'auraient pas participé à la rédaction du rapport. Le « Produit » final est ainsi validé par eux qui ont contribué à sa confection ;
- o les noms des destinataires du rapport d'audit ; cette mention très précise relevant du même souci de transparence. Si des extraits partiels ont été diffusés on indique, également, les bénéficiaires de ces extraits. Il est très important que tout au long de la ligne hiérarchique, chacun sache très précisément qui a reçu le document. Une mention particulière indique quel est l'audité, destinataire principal et responsable du suivi des recommandations ;
- o une mention obligatoire de « confidentialité » (elle peut parfois figurer sur la couverture). Cette exigence de confidentialité conduit à numéroté les différents exemplaires et à indiquer le numéro en face du nom de chaque destinataire. Les règles internes au service d'audit doivent normalement interdire édition ou la photocopie en dehors des exemplaires numérotés.

1.2. Les outils techniques de l'audit interne

Parmi les techniques d'audit les plus utilisées et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous avons identifié douze (12) pratiques, outils à la disposition de l'auditeur selon **SCHICK & al (2010 :175)**.

1.2.1. L'analyse économique et financière

C'est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées (principalement monétaire) de la fonction ou entité auditée. C'est une technique utilisée en phase d'étude qui permet de :

- ✓ Situer l'entité auditée et comprendre son évolution et son contexte ;
- ✓ Situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit (enjeux et rôle stratégique pour l'organisation de tutelle) ;
- ✓ Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les seuils de matérialité.

Elle peut permettre également de détecter certains risques globaux : ratios et /ou évolutions préoccupantes.

1.2.2. Les volumes et types de transactions

Selon **VERA & al (2010 :117)** l'approche par le volume et types de transactions permet de situer les enjeux du sujet audité par l'analyse de données statistiques (globales, non comptable, exprimées souvent par des quantités et non des valeurs monétaires).

1.2.3. Les observations physiques

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observe un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements etc...) l'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite. L'observation est aussi une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions selon **SCHICK, (2007 :47)**

L'observation est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées.

1.2.4. Les diagrammes de circulation des documents

Le diagramme de circulation, ou flow chart, est la représentation de la circulation des documents entre les différentes fonctions, afin d'indiquer leur origine, leur traitement et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Il est plus souvent utilisé pour tester l'application d'une procédure selon **RENARD, (2006 :351-353)**.

1.2.5. La piste d'audit

Elle est, un moyen spécifique conçu par les auditeurs en ce qu'elle s'appuie sur un document final ou le résultat d'une opération pour remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires selon **RENARD, (2009 :368)**.

Selon **Renard (2003 :174)**, la piste d'audit ou chemin d'audit est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine en passant par toutes les phases intermédiaires.

Les caractéristiques de cette méthode sont les suivantes :

- Elle ne peut concerner qu'une seule opération à la fois ;
- Elle part du document ou résultat pour remonter à la source ;
- Elle permet de contrôler pour une opération déterminée tous les stades intermédiaires et les justifications afférentes ;
- Elle rend possible le test de toutes les interfaces et donc la vérification des points spécifiques de raccordement dans le cheminement des opérations.

En audit interne, la piste d'audit peut être utilisée dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations. C'est un outil particulièrement efficace pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus et ont bien atteint leurs objectifs. Elle a pour support un « test d'existence » ou « test de conformité ».

1.2.6. La narration

La narration est une technique élémentaire qui a pour objet de faire écrire oralement un cadre général par l'audité. Dans son utilisation l'auditeur doit se contenter d'écouter et de noter dans la mesure du possible tout le récit de son interlocuteur.

1.2.7. Les interviews

Selon **SCHICK & al (2010 :185)**, l'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir l'information afin de comprendre pour chaque opération réalisée :

- les objectifs poursuivis ;
- la nature des tâches exécutées ;
- les documents utilisés ;
- les difficultés rencontrées ;
- et ainsi identifier les risques potentiels.

Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement. L'interview pourra servir aussi dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs.

Une interview avant « ça se prépare », pendant « ça se maîtrise », après « ça s'exploite ».

1.3. La grille de séparation des tâches

Selon **RENARD, (2009 :357-358)**, donc à ce stade initial d'analyse, l'organigramme fonctionnel permet une première approche du problème de la séparation des tâches, question importante que l'auditeur doit se poser. Mais pour conduire une analyse plus fine sur cette question, l'auditeur dispose d'un outil plus efficace : la grille d'analyse des tâches, dont l'organigramme hiérarchique est en général le préalable.

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail :

Groupe Eyrolles lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Comment est-elle structurée ? Comment la remplit-on ?.

On peut concevoir une grille pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire : chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné. Les services d'audit bien organisés, et les cabinets d'audit externe, disposent de grilles préétablies mentionnant en colonne 1 et ligne à ligne, le détail des tâches élémentaires (autant de lignes que de tâches). La qualité d'une grille est dans ce découpage initial au cours duquel il ne faut rien omettre dans le suivi séquentiel des opérations. On peut ainsi préétablir des grilles d'analyse des tâches :

- pour la fonction achats ;
- pour la fonction ventes ;
- pour la fonction trésorerie ;
- pour la fonction investissements ;
- pour toute fonction dont l'ensemble des tâches peuvent être énumérées de façon séquentielle.

Dans la colonne 2, on indique la nature de la tâche en se référant aux grandes catégories en principe inconciliables pour une bonne séparation ; on indique donc s'il s'agit :

- d'une simple tâche d'exécution ;
- ou d'autorisation ;
- ou d'enregistrement comptable ;
- ou financière ;
- ou de contrôle (vérification).

Les colonnes suivantes de la grille sont destinées à indiquer les personnes concernées.

1.4. Les questionnaires

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par l'auditeur, on parle alors « d'administration indirecte » mais il arrive que l'interrogé remplisse lui-même le questionnaire, on parle dans ce cas « d'administration directe ».

On peut classer les questionnaires en deux grandes catégories : les questionnaires à choix multiples (**QCM**), où le choix des réponses est limité et les questionnaires ouverts (**QO**), où le choix des réponses est illimité.

Le questionnaire s'emploie de deux manières : comme un outil d'analyse ou comme un outil d'interview et d'analyse. Dans le premier cas, il est rempli par l'auditeur après l'interview. Dans le second cas, les réponses sont fournies directement par l'interrogé. Il peut être utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérification.

1.5. La feuille de révélation d'analyse des problèmes (la FRAP)

1.5.1. Les outils de validations

Ces outils vont servir d'éléments de base pour les réponses aux questions que les auditeurs ont eu à formuler durant la mission :

1.5.1.1 Le rapprochement

C'est la vérification ponctuelle et à posteriori par d'autres sources ou moyens de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration.

Les sources ou moyens peuvent être de nature interne ou externe.

1.5.1.2 La constitution

C'est le rétablissement d'un résultat à partir d'éléments réels. Elle sert à évaluer la fiabilité d'un système ou à vérifier un fait ou une affirmation d'une ou plusieurs opérations.

1.5.1.3 Le sondage ou échantillonnage statistique

Elle consiste à obtenir de la part des contreparties concernées, des preuves externes relatives à des soldes, des opérations, des informations.

1.5.1.4 Le papier de travail

Le papier de travail « est le support obligatoire de tout constat, de toute observation. ces papiers de travail doivent être référencés, en commençant par la numérotation du rapport d'audit, chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit : c'est le cross référencement » selon **(RENARD, 2009 :424)**.

1.5.1.5 L'interrogation des fichiers informatique

L'interrogation des fichiers informatiques sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit. Ces preuves d'audit peuvent concerner :

- L'existence et l'exactitude des données ;
- L'exhaustivité de ces données ;
- Leur accessibilité aux personnes concernées ;
- Le respect des délais de production ;
- Leur mise à jour et leur suivi.

Cette technique d'audit est utilisée principalement lors de la phase de vérification. Elle est à retenir en priorité dès lors que les informations que l'auditeur souhaite contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée.

1.5.2. L'audit de limitations et des ratios de contrôle

L'audit des ratios prudentiels fait partie intégrante de la mission des auditeurs. Il a pour objet de s'assurer du respect du dispositif réglementaire et de la fiabilité des calculs.

Le dispositif interne de surveillance des ratios prudentiels doit permettre de centraliser le calcul des ratios prudentiels. Cela suppose notamment:

- Un responsable clairement désigné à cette surveillance (en général la direction comptable) ;
- Un système d'information permettant d'automatiser le calcul des différents ratios ;
- Des procédures écrites pour le calcul des différents ratios ;
- Une supervision des résultats obtenus ;
- Un reporting auprès de la direction générale et des autorités de contrôle ;
- Un système d'évaluation des fonds propres et d'allocation interne des fonds propres économiques selon **SARDI, (2002 :158)**.

Selon **NDOYE, (2003 :158)**, Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissement financiers portent :

- La réglementation des participations ;
- La réglementation des prêts aux principaux actionnaires ; aux dirigeants et au personnel ;
- La réglementation des immobilisations hors exploitation et participation des sociétés immobilières ;
- La limitation du total des immobilisations et des participations par rapport au fonds propres ;
- La couverture des risque : pourcentage minimum > 8% ;
- Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables minimum de 75%;
- La division du risque : le montant des engagements doit être inférieur à 75% des fonds propres et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit (8) fois le montant de ces derniers ;
- Les règles de liquidités et de seuil d'illiquidité : doit être > 75% ;
Les ratios de structure du portefeuille : doit être égale ou >60%

CONCLUSION

Nous pouvons affirmer que, ce deuxième chapitre, nous a permis d'approfondir notre étude sur la démarche d'une mission d'audit interne et de prendre connaissance des outils y afférents.

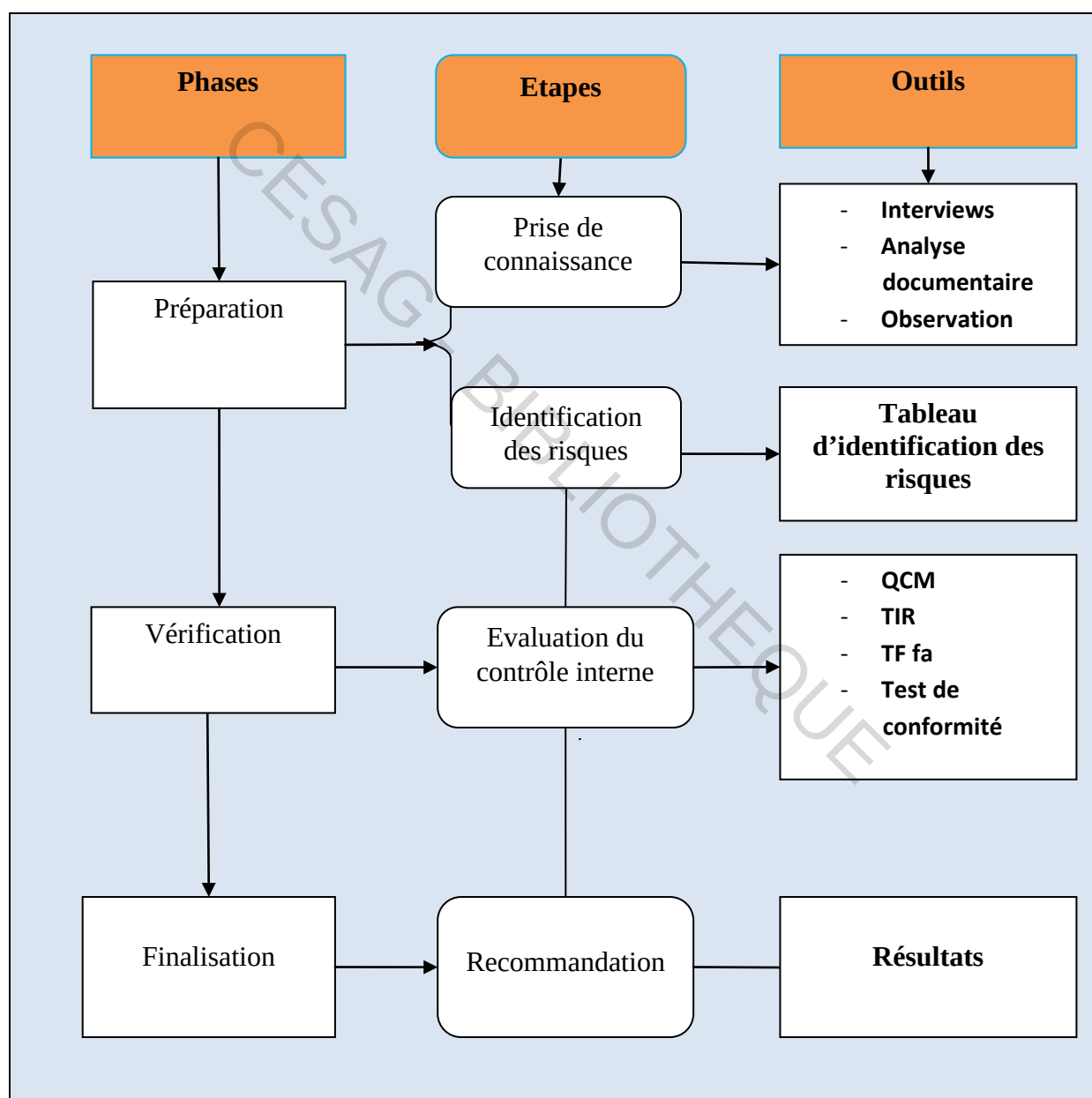
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objet de ce chapitre est la présentation de notre modèle d'analyse.

Deux phases structurent cette démarche :

- o La description du modèle théorique d'analyse,
- o Et la présentation des outils de collecte et d'analyse des données.

1. LE MODELE D'ANALYSE



SOURCE : nous- même

Notre modèle d'analyse, schématisé par la figure ci-dessus, nous permet d'expliquer la démarche de notre recherche.

Notre travail de recherche va se dérouler en trois phases :

- La phase de préparation : pendant cette phase nous allons faire une prise de connaissance générale de la structure d'accueil à travers la consultation des documents de la banque.
- La phase de réalisation : c'est durant cette phase que nous avons réalisé le travail sur le terrain.
- La phase de finalisation : l'objet de cette phase sera l'analyse des anomalies et de faire des recommandations, qui vont contribuer à une meilleure maîtrise des affaires, à une amélioration de la gestion et donc de la sécurité et des performances.

Figure1 : Modèle d'analyse (schéma).

2. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Notre étude qui va se dérouler au département d'audit interne et inspection générale de la BNDA, nous permettra de rencontrer les inspecteurs et les auditeurs internes impliqués dans cette mission d'audit interne.

Nous avons utilisé les différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : L'observation, la grille de séparation des tâches, les interviews, l'analyse documentaire, le tableau des risques etc.

2.1. Les outils de collecte de données

Ce paragraphe décrit les différents outils de collecte de données de notre recherche.

2.1.1. L'interview

Selon **MADERS & al (2006 :55)**, l'objectif de l'entretien est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne.

Par conséquent, conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies.

Pour ce faire, il s'agira dans un premier temps de construire un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien ; les questions à poser, les informations à obtenir et à valider.

Dans un second temps, nous solliciterons un rendez-vous avec notre échantillon d'audités afin de leur expliquer l'objectif de l'entretien pour qu'ils puissent se préparer au jeu de l'entretien.

Enfin, au cours de l'entretien, nous allons recueillir les réponses des audités tout en respectant le rituel décrit au cours de la méthodologie de rédaction du mémoire de fin de formation.

2.1.2. L'analyse documentaire

Cette analyse consiste en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de la BNDA.

Selon **BLANQUET (2004 :2)**, l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

A travers cette étude de la documentation de la BNDA, nous identifierons les différents concepts et comprendrons les processus liés à son activité d'audit interne.

2.1.3. L'observation

L'observation physique est une technique utilisée par l'auditeur qui permet le constat immédiat du phénomène ou du processus étudié.

Par conséquent, l'observation physique va nous permettre d'avoir une idée beaucoup plus large sur la pratique de l'audit interne à la BNDA.

2.2. Les outils d'analyse des données :

Les outils d'analyse des données que nous allons utiliser sont les suivants :

2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne

Selon **MADERS & al (2006 :57)**, il a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Il comporte les questions visant à analyser les opérations à risques. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose, mais les questions qu'il va se poser.

Dans le QCI, la réponse « oui » à une question signifie une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par les tests de conformité ou de permanence.

Pendant notre séjour à la BNDA, nous allons concevoir un questionnaire que nous allons administrer au personnel du département d'audit interne et inspection générale. Il s'agit de pouvoir appréhender les éléments de la pratique de l'audit interne bancaire.

2.2.2. Le tableau d'identification des risques

Le tableau d'identification des risques permet de découper l'activité en différentes tâches élémentaire afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune.

Nous allons construire un tableau d'identification des risques des processus et tâches.

Ceci nous permettra d'identifier les risques au regard des dispositifs de contrôle interne existants.

2.2.3. Le tableau de forces et faiblesses apparentes (TF fa)

Le TF fa est une analyse des risques qui suppose au niveau analytique que les risques soient appréciés par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit selon **RENARD, (2006 :217)**

2.2.4. Tests de conformité

Le test de conformité permet de s'assurer de la concordance de la procédure de l'audit interne qui est suivie avec le manuel de procédure.

Ainsi durant notre stage, allons-nous faire des tests de conformité pour voir si les procédures sont réellement respectées.

CONCLUSION

A travers cette présentation, nous avons élaboré une méthodologie spécifique pour la pratique de l'audit interne au sein de la BNDA. Nous avons défini le modèle d'analyse et les outils de collecte des données

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de bien comprendre les contours de notre étude qui porte sur la pratique de l'audit interne au sein d'une banque.

On retiendra que l'audit interne est une fonction dont le rôle consiste notamment à fournir une assurance raisonnable concernant l'efficacité, et l'efficience des procédures dans divers secteurs d'activité de l'organisation.

Et aussi d'apprécier l'ensemble de contrôle interne afin de détecter très rapidement les risques et les dysfonctionnements et de proposer des solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIES : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE IV: LA PRESENTATION DE LA BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

1. Historique et statut juridique

1.1. Historique

La Banque Nationale de Développement Agricole (**BNDA**) est une société anonyme d'économie mixte créée en 1981 par la loi N°81-08 AN/RM du 3/02/81 et immatriculée sous le N°1554 au registre de commerce.

Elle est opérationnelle depuis 1982.

Après la dissolution de la Caisse Nationale de Crédit Agricole et Mutuel de la République du Mali en 1964, la Société de Crédit Agricole et d'Équipement Rural (SCAER) placée sous tutelle de la BDM sa a été créée en vue de satisfaire la forte demande en matière de culture attelée et d'approvisionnement en intrants agricoles.

De son statut de service, la SCAER fut détachée de la BDM SA en 1971 et érigée en société d'Etat suivant l'ordonnance N°16 du 28 mai 1971.

La SCAER a été liquidée en 1982 suite aux déficits d'exploitation cumulés qui l'ont rendue incapable de satisfaire à ses obligations. Mais déjà le 03 Février 1981, la BNDA avait été juridiquement créée.

Depuis sa création, le capital de la BNDA a subi une profonde mutation tant dans sa structure que dans son montant. Au départ le capital s'élevait à 2.000.000.000 de francs maliens.

Ce capital était détenu par quatre actionnaires qui sont :

- L'Etat malien : 55%
- La BDM : 10%
- La BCM : 15%
- La CCCE : 20%

Après plusieurs années de progression, le capital social de la BNDA s'élève au 31/12/2011 à 14.361.083.000 de FCFA, il se compose de 7.213 actions nominatives d'une valeur nominale de 1.677.000FCFA qui sont réparties comme suit :

Tableau 4 : Répartition du capital BNDA au 31 /12/11

Actionnaires	Nombre d'actions	Montant	%	Groupe
ETAT	2631	5 238 321 000	36,48	A
BCEAO	701	1 395 691 000	9,72	B
AFD	1 635	3 255 285 000	22,67	C
DEG	2 246	4 471 786 000	31,13	D
Total	7 213	14 361 083 000	100	

Source: BNDA (rapport d'activités 2011)

1.2. Statut juridique

La BNDA est une société anonyme d'économie mixte régie par des statuts, par la législation et la réglementation en vigueur en République du Mali. Elle est placée sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances.

Elle a pour objectif d'apporter son concours technique et ou financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement économique au Mali, notamment en matière de développement rural, de production agricole, animale ou forestière, de pêche, d'élevage d'habitat rural, de commercialisation de produits agricoles.

Depuis 2000 la BNDA est entrée dans un processus de diversification et d'élargissement de son domaine d'intervention. Elle est donc aujourd'hui une banque à part entière et fournit à sa clientèle tout service bancaire dans le but de la satisfaction celle-ci.

Dans le cadre de son opération de crédit, elle peut agir de pour son compte, pour le compte d'organismes publics ou de l'Etat.

Dans le cadre de son concours technique, la BNDA a compétence pour prêter son organisation technique en vue de :

- La réalisation et la comptabilisation de toute opération entrant dans son objet social au moyen de ressources ne lui appartenant pas et qu'elle n'emploie pas à ses risques. Elle peut notamment :
- Recevoir et utiliser pour le compte de l'Etat, le produit de tout emprunt, prêt ou dotation consentie par les organismes de coopération publique ou privée ;
- Recevoir en dépôt des fonds et utiliser dans des conditions qui seront fixées par des conventions passées entre elle-même et les organismes intéressés.

D'une manière générale, elle peut effectuer toute opération se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

Afin de pouvoir faire face à son objectifs, de réaliser toutes ses ambitions de développement du monde rural et de célérité des opérations.

La banque nationale de développement agricole s'est dotée d'une organisation interne bien structurée et a développé un vaste réseau de correspondants de part le monde.

Elle dispose à l'intérieur du Mali d'un ensemble de représentations reparties sur le territoire national.

2. Organisation de la BNDA et ses Correspondants

2.1. Organisation générale de la BNDA

La BNDA est administrée par un conseil d'administration (C. A) de 9 membres représentant les différents actionnaires :

- L'Etat malien : cinq (5) membres ;
- La BCEAO : un (1) membre ;
- L'AFD : deux (2) membres ;
- La DEG : un (1) membre ;

La représentation des actionnaires au sein du conseil d'administration (CA) est fonction de leur participation au capital.

Les personnes morales constituant les actionnaires de la banque sont tenues de désigner un représentant permanent, au moment de la nomination des administrateurs, qui est soumis aux mêmes conditions et obligations, et encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était personnellement administrateur. Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée du mandat de cette personne morale en qualité d'administrateur. Ainsi, lorsqu'une personne morale révoque le mandat de son représentant comme en cas de décès ou de démission de ce dernier, elle est tenue de la notifier sans délai à la BNDA par une lettre recommandée et de pourvoir, en même temps à son remplacement en mentionnant l'identité du nouveau représentant.

Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en circonstance au nom de la BNDA. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserves de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Dans les rapports avec les tiers, la BNDA est engagée par les actes du CA, même si ceux-ci ne relèvent pas de l'objet social. Le CA précise les objectifs de la banque et l'orientation qui doit être donnée à son administration. Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres, tout mandat spécial pour quelque objet que ce soit. Le PDG ainsi que les membres du CA sont responsables de leur gestion conformément aux lois en vigueur. Le CA peut également déléguer des pouvoirs d'octroi de crédits qu'il juge utile, au comité des prêts. Le comité des prêts est composé de 4 membres choisis au sein du conseil d'administration :

- o L'Etat malien : 2 membres ;
- o La BCEAO : 1 membre ;
- o L'AFD : 1 membre ;

Le comité des prêts peut octroyer des prêts pour un montant s'élevant jusqu'à 150.000.000FCFA pour les engagements directs et 250.000.000FCFA pour les engagements par signature. Les décisions du comité des prêts sont prises à l'unanimité. En cas de désaccord sur une proposition inscrite à l'ordre du jour, l'examen est renvoyé devant le CA.

Le CA peut, déléguer tout ou une partie de ses pouvoirs au PDG. Les pouvoirs délégués au PDG sont énumérés par le règlement général de la banque et approuvé par le CA. Cette délégation de pouvoirs est valable jusqu'à révocation du CA. Le CA peut enfin autoriser le PDG à consentir des délégations ou des substitutions de pouvoirs. La fonction du PDG est incompatible avec tout mandat politique ou toute fonction ministérielle.

L'assemblée générale ordinaire désigne pour un mandat de six(6) exercices renouvelable, deux (2) commissaires aux comptes titulaires et deux (2) suppléants dans les conditions fixées par la législation en vigueur en république du Mali.

Les commissaires aux comptes ont pour mandat de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la banque, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires et des bilans. Ils établissent après clôture de chaque exercice, un rapport dans lequel ils rendent compte à l'assemblée de l'exécution de leur mandat.

Les assemblées générales sont qualifiées d'ordinaires lorsque les décisions à prendre se rapportent à la gestion, à l'administration de la société, à l'application ou à l'interprétation des statuts. Les assemblées générales qui examinent les rapports du CA sur les affaires sociales de l'exercice écoulé ainsi que ceux des commissaires aux comptes sont qualifiées d'assemblées générales ordinaires (AGO). Sont qualifiées d'assemblées générales extraordinaires, les assemblées générales se rapportant à une modification des statuts.

L'assemblée générale ordinaire annuelle attend les rapports du CA sur la situation des affaires sociales, la marche de la BNDA ainsi que les rapports des commissaires aux comptes sur la situation de la société, les comptes et le bilan présenté par le conseil. Elle attend également le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions approuvées par le CA. Elle discute, approuve, redresse ou rejette les comptes. Elle confère au CA tout pouvoir utile pour la mise en exécution de toutes les décisions prises par elle. Enfin, elle donne quitus, ratifications ou **décharges**.

2.2. Structure de la BNDA

La BNDA comprend une direction générale dirigée par un PDG qui est secondé par un DGA. Elle comprend huit(8) départements et un service rattachés à la direction générale.

2.2.1. Le département des études générales (DEG)

Il mène toutes les analyses macro-économiques utiles à la banque et informe les instances dirigeantes de la banque de l'évolution sociale et économique du pays. Outre ces missions, il a en charge aussi la communication institutionnelle de la banque.

2.2.2. Le département commercial et du marketing (DCOM)

Jouant un rôle particulièrement important dans la gestion de la banque, il contrôle la mise en œuvre de la politique générale de distribution des crédits et de la collecte de l'épargne. Il veille à la bonne gestion du portefeuille des crédits, entretient des liens étroits avec la clientèle et gère le réseau de la banque.

2.2.3. Le département financier et comptable (DFC)

Il s'occupe de la centralisation comptable, la surveillance des comptes et la bonne marche des procédures comptables. Il effectue les placements sur le marché et assure les opérations sur l'étranger. Il gère aussi la trésorerie de la banque.

2.2.4. Le département d'audit interne et inspection générales (DAIIG)

Elle veille au respect des textes et procédures régissant le fonctionnement normal de la banque, de la sécurité, de la rentabilité des personnes et des biens de la banque. Elle détecte et signale les indélicatesses ou détournements.

2.2.5. Le département des ressources humaines et de la logistique(DRHL)

Il s'occupe de l'administration et de la gestion du personnel. En plus de ces responsabilités, il est chargé de la formation des agents de la banque et gère le patrimoine mobilier et immobilier de la banque.

2.2.6. Le département des engagements et du risque (DER)

Il a pour mission la gestion du risque client. Il est chargé de :

- o L'évaluation des risques et leur couverture avant leur présentation aux instances de décision
- o La vérification de l'exécution des résolutions avant l'autorisation de mise en place du crédit,
- o Suivi de l'évolution du risque clientèle,
- o De l'analyse et de l'appréciation des risques du client et de son secteur d'activité à partir des informations collectées par le DECOM

2.2.7. Le département des opérations : (DO)

Il a pour mission de :

- Gérer les opérations nationales et internationales demandées par la clientèle,
- Exécuter pour le compte du D.F.C, les ordres de mouvement sur les comptes internes de la banque (validation des mises à disposition des prêts et emprunts),
- Suivre les opérations internationales avec les correspondants bancaires,
- Saisir les autorisations, les dossiers de crédits et enregistrer les mises à disposition,
- Surveiller toutes les opérations bancaires pour réduire les erreurs,
- Produire dans les délais tous les états réglementaires relatifs aux opérations liées à la clientèle.

2.2.8. Le département des affaires juridiques et du contentieux (DAJC)

Le département contentieux s'occupe principalement du recouvrement des créances contentieuses. Il répond aussi aux assignations en justice de la banque. Il s'occupe de l'élaboration et de la gestion des conventions signées avec les partenaires et les clients. Il a également en charge l'appréciation et la prise des garanties des prêts à la clientèle.

2.2.9. Service Informatique (SI)

Il a pour fonction d'assurer :

- ✓ La planification et l'organisation des travaux d'exploitation informatique ;
- ✓ L'installation et la configuration des moyens informatiques ;
- ✓ L'appui à l'exploitation en agence ;
- ✓ Les liaisons siège/ représentations ;
- ✓ L'assistance et la formation des utilisateurs ;
- ✓ Les traitements périodiques exigés ;

A côté de la direction générale, la BNDA a développé un réseau de 27 représentations qui sont :

11 Agences:

Agence Centrale (Bamako), Agence entreprises (BKO), Fana, Koutiala, Niono, Sikasso, Bougouni, Ségou, Kita, Gao, Agence Hippodrome (BKO).

4 Bureaux autonomes :

Sevaré, Tombouctou, San, Kayes et Bacodjicoroni

12 bureaux permanents :

Kouniana, M'pessoba, Niéna, Dioila, Yorosso, Ouélessebouougou, Kadiolo, Bla, Kati, Kolondiéba et Bandiagara.

Ce réseau relève du département commercial et du marketing

Les agences et les bureaux autonomes sont des représentations fonctionnant indépendamment de toute tutelle. Par contre les bureaux permanents sont rattachés à des agences. Leur appellation de bureaux permanents s'oppose aux bureaux périodiques qui sont des points de vente où les agents d'une représentation BNDA se rendent dans une périodicité indiquée pour faire toutes opérations comme dans le siège de ladite représentation.

3. Correspondants

Pour permettre à ses clients d'effectuer des opérations à travers le monde entier, la BNDA a un vaste réseau de correspondants en Afrique et dans le reste du monde.

Ses correspondants sont les suivants :

3.1. Correspondants en Euro (EUR)

Crédit agricole SA ; groupe DZ Bank (Francfort) ; ING Belgium (Bruxelles); Belgolaise Bank (Paris) ; Natexis Banques Populaires (Paris) ; Fimbank Malte;

3.2. Correspondants en Dollars Américain (USD)

Belgolaise Bank (Paris); FimbankMalte.

3.3. Correspondants en Dollars canadiens (CAD)

Caisse centrale des jardins (Montréal).

3.4. Correspondants en Francs CFA (XOF)

Société générale des banques (SGBCI) et Standard chartered Bank; Banque Internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO) en côte d'Ivoire; Continental Bank Bénin (Cotonou); Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'ouest (CBAO) et Caisse nationale de crédit agricole au Sénégal; Banque agricole et commerciale du Burkina Faso et Banque Internationale pour le Burkina; Union Togolaise de Banque (UTB) et Banque Togolaise de développement (BTD); Société Nigérienne de Banque (Sonibank).

Les procédures de la BNDA permettent une bonne marche du système de la délégation de pouvoir et l'organigramme fait ressortir une organisation bien structurée et adaptée au principe de séparation des tâches.

Elle permet à la BNDA de mieux fournir tous les services bancaires que sont la collecte de dépôts, l'octroi de crédit et tous les autres services que peut offrir une banque.

4. Les activités de la banque

Les activités de la BNDA sont réalisées par son réseau installé à travers le Mali. Ces représentations sont intégralement interconnectées par un système permettant d'effectuer des opérations en temps réel.

A côté de ses activités principales que sont la collecte de l'épargne et de sa redistribution, la BNDA offre beaucoup de services à sa clientèle.

4.1. La collecte des dépôts et les opérations de crédit

4.1.1. La collecte des dépôts

Dans le souci de favoriser la relance économique, les banques doivent collecter des capitaux propres, emprunts, refinancements et surtout des dépôts. La politique financière de la BNDA consiste essentiellement à mobiliser d'une part, l'épargne locale des particuliers, des associations villageoises (AV), des coopératives et celle des autres sociétés de droit privé agissant dans le domaine rural et d'autre part, les trésoreries excédentaires des organismes publics et parapublics relevant du domaine rural.

La BNDA peut aussi se procurer des ressources en émettant des emprunts obligataires, soit directement sous sa propre gestion, soit indirectement auprès du système bancaire (pool bancaire) pour financer les besoins massifs des sociétés dont la satisfaction par une seule banque paraît impossible. Les taux d'intérêt créditeurs qui s'appliquent à toutes les catégories de la clientèle sont fixés en application des dispositions de la réglementation bancaire en vigueur au Mali.

Toutefois, les dépôts publics et comptes du personnel peuvent bénéficier des conditions préférentielles.

Sont habilitées à ouvrir un compte :

❏ Les personnes physiques

Toutes les personnes physiques âgées de plus de dix huit ans peuvent ouvrir un compte ordinaire. Pour les comptes sur livret, aucune limite d'âge, ni condition de nationalité ou de résidence n'est exigée.

❏ Les personnes morales

Toutes les personnes morales peuvent ouvrir un compte sous leurs raisons sociales. Les personnes habilitées à signer sont celles statutairement autorisées à engager l'organisme et celles qui auront été mandatées spécifiquement à cet effet. Les statuts et pouvoirs réglementaires devront être recueillis par l'agence lors de l'ouverture du compte ;

❏ Les associations

- Les AV et assimilés ;
- Les groupements d'artisans ruraux ;
- Les fédérations des groupements ruraux etc.

Il existe à la BNDA essentiellement trois (3) types de dépôts dont l'encours total au 31/12/2011 est de 149 631 millions. Ce total est en nette progression par rapport à 2010 avec une hausse de 23%. Nous avons les dépôts à vue, les comptes sur livrets et les dépôts à terme.

4.1.2. Les dépôts à vue

Ils ne sont pas généralement rémunérés et font l'objet d'intérêts débiteurs en cas de découverts portés sur le compte.

Ils sont aussi sujets aux frais informatiques trimestriels qui varient de 3 000 à 15 000 francs CFA plus la TAF (15%).

La rémunération de ses dépôts peut être négociée entre le client et la banque, généralement par les gros déposants.

Ces dépôts enregistrent un taux d'augmentation de 72,8% en 2010 contre 73% en 2011 et se chiffrent à 88 489 millions en 2010 et 109 440 millions en 2011.

4.1.3. Le compte sur livrets

C'est un dépôt rémunéré dont le taux d'intérêt est fixé par les autorités monétaires (BCEAO). Le taux de l'intérêt, dont la mise à disposition est semestrielle, est fixé à 3,5% l'an.

Le dépôt minimum exigé est de 40.000F CFA à l'ouverture du compte. Ce compte ne supporte pas d'agios.

Ce dépôt enregistre un taux de progression de 20% au 31/12/2011 par rapport à l'année précédente. Il représente 20% du total dépôt.

4.1.4. Dépôts à terme

Contrairement aux dépôts à vue qui sont exigibles à tout moment, la durée minimum d'un dépôt à terme est de trois mois, il est rémunéré à un taux négocié généralement supérieur au taux du compte d'épargne.

La rupture d'un contrat de DAT est soumise à une pénalité.

Les dépôts à terme à la BNDA ont crut de 7,8%(contre 18 en 2010). l'encours total s'élève à 4 926 millions de FCFA à fin 2011 contre 3 206 millions de FCFA à fin 2010.

Une analyse des dépôts par type de clientèle fait ressortir des constats suivants :

- Une chute de l'encours des dépôts des ruraux dû à la baisse des recettes cotonnières consécutive à celle de la production. Sa part relative se fixe à 6% en 2011.
- La BNDA a mise en œuvre une démarche commerciale ciblée sur les particuliers et lancé un ensemble de nouveaux produits, ce qui a permis une hausse des dépôts 23% de cette catégorie de la clientèle au 31/12/2011.
- La catégorie institutionnelle cède la première place aux particuliers mais garde une part relative de 20,30%.
- Les dépôts des entreprises sont relativement stables avec un encours de 22.545 millions.

Cette évolution des dépôts est résumée dans le tableau 5.

Tableau 5 : Evolution des dépôts en million de F CFA

	2010			2011			Variation 07/06 en montant
	Montant	Nombre	Part relative	Montant	Nombre	Part relative	
Entreprises	22 096	5 224	27,7%	22 546	5 487	26,7%	2,0%
Particuliers	22 146	41 385	27 ,8%	27 348	46 925	32,3%	23,4%
Ruraux	9 308	42 026	11,7%	5 087	52 313	6,0%	-45,3%
SFD	2 846	559	3,6%	2 617	581	3,1%	-8,0%
Institutionnels	15 707	995	19,7%	17 163	1 137	20,3%	9,2%
Divers	7 554	953	9 ,5%	9 786	881	11,6%	29,5%
TOTAL	79 657	91 142	100,0%	84 547	107 324	100,0%	6,1%

Selon **Rapport d'activité 2011 BNDA**

La collecte dépôts représente une ressource nécessaire pour les opérations de distribution de crédit.

4.1.5. Les Opérations de Crédit

La création des filiales de la CMDT destinée à être privatisée remet en cause le schéma actuel de la BNDA, il conviendrait donc dans ce nouveau contexte de mettre en place une nouvelle orientation dans le cadre de la politique de diversification en finançant d'autres secteurs de l'économie. La BNDA a donc adopté une politique de distribution de crédit par marché pour mieux répondre au besoin de sa nouvelle clientèle.

Les différents marchés d'intervention de la BNDA sont **le marché des ruraux, le marché des systèmes financiers décentralisés, le marché des particuliers, celui des professionnels et des institutionnels.**

4.1.5.1 Marché des Ruraux

La BNDA compte rester le premier financier du monde rural. Donc son objectif reste d'offrir aux différents acteurs du monde rural une solution financière globale couvrant l'ensemble de leurs besoins de financement à court, moyen et long terme.

Les axes de sa stratégie d'intervention dans le monde rural sont essentiellement :

- La poursuite du financement des projets économiques viables et financièrement rentables au profit des groupements des femmes rurales à travers les ONG.
- Le financement du crédit intrant aux AV cotonnières avec comme garantie la domiciliation effective des recettes coton.
- Le financement de la production et de l'approvisionnement correct des producteurs en semences améliorées.

La BNDA a accordé sur ce secteur en 2011 un montant de 31.107 millions de F CFA soit une baisse de 36% par rapport à 2010.

4.1.5.2 Marché des systèmes financiers décentralisés

La BNDA renforce et élargit ses relations de collaboration et de partenariat avec les SFD pour améliorer l'offre de services bancaires et financiers en milieu rural et urbain.

La BNDA a apporté au cours de l'exercice 2011 son appui financier à la consolidation et au développement des réseaux de caisses d'épargne et de crédit opérant dans les différentes zones de production agricole et dans les centres urbains.

Par le volume de ses refinancements qui se chiffrent à 4.791 millions de F CFA pour 31 prêts octroyés, la BNDA ressort comme un partenaire financier important des SFD au Mali.

Le renforcement de la collaboration avec les SFD permet d'améliorer la couverture géographique de l'offre de crédit à court et moyen terme.

4.1.5.3 Marché des Particuliers

Dans sa politique de diversification, la BNDA offre à des particuliers des crédits adaptés à leurs besoins. Dans ce cadre elle offre des prêts à court, moyen et long termes pour le financement de leurs équipements et pour l'acquisition de maison d'habitat.

Au cours de l'année 2011, la BNDA a accordé aux particuliers 4.804 crédits à court terme pour une valeur de 6.121 millions de FCFA contre 3.622 pour 2.598 millions de F CFA en 2010.

En crédit moyen terme, les prêts particuliers de la BNDA ont augmenté de 339% entre 2010 et 2011. Ce qui dénote que l'offre BNDA correspond aux besoins de cette clientèle particulière qui est en majorité composée de salariés.

4.1.5.4 Marché des Entreprises

Au titre de l'année 2011 les autorisations de crédit de la BNDA aux sociétés agro-alimentaires et agro-industrielles, aux petites et moyennes entreprises et aux institutionnels restent prédominants dans le portefeuille de la banque.

Les opérations financées sont essentiellement les crédits de trésorerie (escomptes, découverts et avances...) et les engagements par signature.

Globalement le volume des autorisations de crédits aux sociétés et aux institutionnels est légèrement en baisse en passant de 96.228 millions de FCFA en 2010 à 95.297 millions en 2011 soit une baisse 1% due aux engagements hors bilan.

Ce marché représente 62% des autorisations accordées par la BNDA au 31/12/2011.

Pour la sécurisation des opérations de sa clientèle, la BNDA offre un ensemble de services de transfert d'argent aussi bien au Mali qu'à l'international.

5. Les Services Bancaires et les Engagements Hors Bilan

5.1. Les Services Bancaires

5.1.1. Les Opérations de Transfert

Il existe trois systèmes de transfert à la BNDA :

5.1.1.1 Le Système Star UEMOA

C'est un système conçu pour les transferts inter bancaires de gros montants. Le système doit permettre de réduire les risques de paiement, de faciliter la gestion monétaire et le fonctionnement du marché financier, de traiter rapidement et en toute sécurité les paiements de gros montants tout en évitant le risque de défaillance d'un participant qui pourrait créer un risque du système.

Ainsi les valeurs non normalisées au système SICA sont couvertes par le système RTGS (ou STAR UEMOA).

STAR UEMOA permet de faire les transferts dans toute la zone et à travers toutes les banques de l'UEMOA.

5.1.1.2 Système Swift pour les transferts hors UEMOA

La society for Worldwide Interbank Financial telecommunication.

Le système SWIFT permet de faire le transfert par tout au monde à travers les différents correspondants de la BNDA et en toutes devises.

Les transferts dont la contrevaletur excède 300 000 FCFA nécessitent la présentation de la pièce justificative. Les agents en charge des transferts doivent s'assurer que cette disposition n'est pas contournée par transferts fractionnés en suivant régulièrement les différentes opérations effectuées par le même client. Ces pièces sont constituées essentiellement par :

- Les paiements résultant de la livraison de marchandises.
- Les frais d'études, d'hospitalisation, d'entretien et de pension alimentaire.
- Les frais et bénéfices résultant du commerce et de transit.
- Les frais de services portuaires, d'entrepôt, de magasinage, de dédouanement et tous les autres frais accessoires au trafic de marchandises.

5.1.1.3 Le System Money Gram

Money gram est un leader dans le service de transfert international et représente une collaboration entre plus de 100.000 points de vente situés dans 170 pays à travers le monde. C'est un système rapide où le transfert est disponible en seulement 10 min. (source site web BNDA). L'utilisation de money gram ne demande pas d'avoir un compte bancaire ni de carte de crédit. La BNDA dispose dans toutes ses représentations d'un service money gram dans le cadre d'une plus grande proximité de sa clientèle.

Elle utilise en collaboration avec les opérateurs économiques de la place le système de sous agents pour mieux se rapprocher de sa clientèle.

6. Les Autres Services

6.1. Les Certifications de Chèques

Un chèque certifié est un chèque dont la provision est garantie par la banque. La certification se fait par débit du compte du tiré pour le montant du chèque sur un compte de chèque certifié. On apposera également au verso du chèque la mention de « chèque certifié pour le montant de » en toute lettre, la signature d'une personne habilitée et le cachet de la banque.

Afin de rassurer son fournisseur, un client peut donc solliciter la banque pour la certification d'un chèque destiné au paiement de celui-ci. Il est payable dans toutes les représentations de la BNDA.

Commission de certification = coût fixe de 2 000 FCFA + coût variable de 1/1000 du montant du chèque + TAF (15%), avec un maximum de 5 000 FCFA + TAF

6.2. Le Chèque de Voyage

Un chèque de voyage BNDA est un « écrit par lequel une représentation permanente de la banque représentée par le chef de ladite représentation donne ordre à toute autre représentation de payer une certaine somme à une autre personne qu'il désigne nommément par le débit d'un compte ouvert au nom de la structure ». Le chèque de voyage BNDA est donc un document spécifique à la BNDA. Il ne peut être présenté pour paiement dans une autre banque et ne peut donc aller en compensation. Par ailleurs, il n'est pas endossable.

Les frais d'émission d'un chèque de voyage sont de **coût fixe de 3 000 FCFA + coût variable de 1/1000 du montant du chèque + TAF (15%), avec un maximum de 10.000 FCFA +TAF**. En cas de perte ou de vol, le client devra faire opposition en se présentant à l'une des représentations de la BNDA. L'information sera diffusée sans délai à l'ensemble des représentations de la banque.

6.3. Les Travellers Chèques

Ces chèques ne sont pas nominatifs. Le client signe simplement le chèque une première fois (signature initiale) lors de la commercialisation par un vendeur (banque, agence de voyage...) ; puis une seconde fois, lors de leur acceptation (contre signature) par un autre mandataire. Les travellers chèques reposent sur un principe simple de comparaison de deux signatures (signature initiale et contre signature) dont la comparaison montre une ressemblance raisonnable. Comme tout système reposant sur la ressemblance de deux signatures, des règles ont été définies concernant la signature initiale :

- La signature initiale doit être effectuée avec un stylo, plume...ayant un tracé fin et indélébile. Les signatures au crayon ou au feutre sont interdites ;
- La signature ne doit pas être raturée ;
- Le client doit signer devant le guichetier.

La commercialisation des chèques de voyage est une opération de vente de devises. L'agent qui vend doit vérifier que cette opération répond bien aux dispositions de la réglementation de change en vigueur.

Les Mises à Disposition : Les mises à disposition sont des opérations qui ne nécessitent pas d'avoir un compte à la banque. Elles ne permettent pas à toute personne d'envoyer ou de recevoir de l'argent à temps réel dans toutes les représentations BNDA sans avoir de compte. Elles confèrent les mêmes avantages au client que le chèque de voyage à la différence que le client ne se déplace pas avec un chèque toujours exposé au risque de perte.

SICA : Système Interbancaire de Compensation Automatisée (SICA-UEMOA) :

Depuis le 17 novembre 2005 le système inter bancaire de compensation automatique est opérationnel, il permet aux différentes banques de transmettre les fichiers électroniques de leurs opérations sur chèques, virements etc. au lieu de se déplacer dans les chambres de compensation de la BCEAO comme auparavant. La modernisation de la compensation permet de réduire le délai d'encaissement des opérations de la clientèle, puisque basée sur les images scannées des valeurs ayant comme support le papier, dont la circulation sera maintenue pendant une période transitoire.

La BNDA comme la plupart des banques de l'union a interfacé SICA avec son système d'information bancaire pour permettre une automatisation de bout à bout des opérations de la compensation et permettre de réduire encore le temps de traitement.

Dans le cadre de ses opérations la BNDA se porte souvent garant de sa clientèle en contribuant ainsi à son bon fonctionnement.

Elle apporte à celle-ci des engagements de financement et joue le rôle d'intermédiaire entre ses clients et des partenaires qui voudraient les financer.

7. Les Engagements Hors Bilan

7.1. Les Crédits Documentaires

Le crédit documentaire est à la fois un moyen de paiement et de garantie ; il concerne tout acheteur (donneur d'ordre) souhaitant s'assurer du bon déroulement de son opération commerciale qui est surtout internationale et lui permet de confronter son vendeur (bénéficiaire) grâce à l'engagement de payer de sa propre banque sous certaines conditions contractuellement prévues entre acheteur et vendeur.

En ouvrant un crédit documentaire, une banque s'engage à payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes aux spécifications de la lettre de crédit prouvant l'expédition de la marchandise. Il faut noter que le crédit documentaire a quelques avantages et quelques inconvénients.

➤ Les Avantages

Si un paiement à terme est spécifié, l'importateur n'est tenu au paiement qu'à la date d'échéance. Durant le délai de paiement, la marchandise peut éventuellement être revendue et le montant du crédit documentaire réglé à partir du produit de la vente : avantage pour l'acheteur.

Par principe le crédit documentaire est réalisable auprès de la banque confirmatrice (BNDA) qui paiera le montant à la banque notificative le jour de l'échéance quelque soit la situation financière de l'acheteur : avantage pour le vendeur.

Le crédit documentaire peut servir de garantie pour obtenir un financement : avantage pour le vendeur.

L'acheteur est assuré qu'à l'échéance quelque soit sa situation financière, la banque mettra un financement en sa faveur pour honorer ses engagements : avantage pour l'acheteur.

➤ **Les Inconvénients**

L'exportateur assume le risque de ne pas recevoir de paiement en cas de problème de solvabilité de la banque émettrice ou difficulté dans le pays son client : inconvénient pour le vendeur.

Le coût du crédit documentaire est plus important que les modes de paiement " classiques " : inconvénient pour l'acheteur. Le volume de crédit documentaire passe de 19.244 millions de francs CFA en 2010 à 12.454 millions de F CFA en 2011 soit une baisse de 33%.

7.2. Les Engagements de Garantie

Sont des opérations pour lesquelles la banque (le garant) s'engage en faveur d'un tiers (le bénéficiaire) à assurer d'ordre et pour le compte d'un client (le donneur d'ordre) la charge d'une obligation souscrite par ce dernier s'il n'y satisfait lui-même.

L'émission d'une garantie doit être appuyée par une demande de contre indemnité signée par le client et par laquelle ce dernier doit accepter de :

- Rembourser la banque pour tout paiement effectué contre cette garantie, sans chercher à savoir si la réclamation du bénéficiaire est réelle.
- Déposer sur la demande de la banque des fonds en espèce (ou toute autre garantie acceptable) en quantité suffisante pour couvrir le risque total encouru par la banque dans la transaction.
- Le lieu de paiement, la date d'expiration et la limite du montant doivent être portés sur la contre indemnité doivent faire référence à la garantie émise par la banque et sa validité doit être de 30 jours minimum après la date d'expiration de la garantie pour permettre à la banque de disposer du temps nécessaire pour faire une réclamation contre son client.

7.3. Les Crédits à Risque Tiers

Le crédit fait pour le compte des tiers est un octroi de crédit sur des fonds mis à la disposition de la BNDA par des partenaires qui n'ont pas la qualité d'un banquier, pour financer une activité spécifique ou une zone particulière. La BNDA sert donc d'intermédiaire entre les détenteurs de fonds et ces clients qui répondent à la définition du partenaire.

La banque sert de filtre et met son expertise à la disposition du bailleur pour faire le crédit, gérer les différentes étapes des dossiers et procéder au recouvrement. Les interventions de la BNDA pour le compte et le risque des tiers présentent un encours global de 2.269 millions de FCFA au 31/12/2011 contre 2.856 millions de FCFA en 2010. Les tiers concernés sont essentiellement le programme de restructuration du marché céréalier, le projet N'Dama yanfolila, les opérations de financement de l'embouche bovine et ovine pour le compte de l'Etat et le projet de développement de l'élevage du mali.

CHAPITRE V : EVALUATION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA BANQUE.

Ce chapitre permet de procéder à une prise de connaissance du département d'audit interne et inspection générale de la BNDA à travers ses missions, ses outils, ses moyens techniques ainsi que ses méthodes de travail et de faire la description de la démarche de l'audit interne.

1. LES PRINCIPALES MISSIONS ET RESPONSABILITES ASSIGNEES AU DEPARTEMENT D'INSPECTION GENERALE ET METHODE DE LA BNDA

Le département d'audit interne et inspection générale à deux missions : Une mission de l'inspection pure et une mission de l'audit interne.

1.1. Les Missions

Le département d'audit interne et inspection générale à pour missions :

- Veiller à l'application et au respect des textes réglementaires ainsi que l'ensemble des procédures édictées par la direction générale ;
- La détection des cas de fraude et détournement ainsi que l'inspection et l'audit des services ;
- Adaptation et organisation des méthodes de travail.

NB : inspection générale et méthode protège et veille sur les biens de la banque (patrimoines matériels et immatériel et les ressources).

1.2. Responsabilités

Les auditeurs internes (inspecteurs), leurs responsabilités est de veiller sur les biens de la banque en général et qui découlent de ces missions citées au-dessus.

2. Moyens

Au sein de la banque nationale de développement agricole, les inspecteurs ont beaucoup de moyens qui sont les suivants :

2.1. Moyens matériels

Ces moyens sont affectés directement au département d'audit interne et inspection générale tels que : les ordinateurs ; les meubles etc.

Il y a de ces moyens qui sont à la demande ou en fonction des besoins du département d'inspection et méthode. Par exemple : une mission interne tel que l'agence de GAO et Tombouctou. La banque dispose des moyens et le besoin est satisfait sur le champ.

2.2. Moyens Humains

Inspection générale et méthode est composée de six (6) personnes :

Un (1) inspecteur général ;

Un (1) inspecteur général adjoint ;

Quatre inspecteurs chargés dans les domaines différents :

Un (1) inspecteur chargé des questions de système d'information ;

Un (1) inspecteur chargé de la lutte contre le blanchement ;

Un (1) inspecteur chargé des procédures ;

Un (1) inspecteur chargé des engagements.

Chacun de ces inspecteurs, est amené à faire toutes les missions de contrôle, d'audit interne des services et tous les otages d'audit.

Au sein de la BNDA, le travail en équipe des auditeurs se fait suivant la taille des missions : Plus la mission est basique (importante) on forme une équipe de deux(2) ou trois(3) personnes au maximum sinon le reste des missions qui ne sont pas basiques se font par une seule personne (par spécialité).

2.3. Moyens Financiers

Ces moyens sont en fonction des missions, les besoins de l'inspection sont prisent en compte de la direction générale au moment de la planification budgétaire (discussion budgétaire) si bien que toutes les missions arrêtées dans le plan d'intervention d'audit interne et inspection générale au cours d'une année donnée sont systématiquement couvertes par le budget :

Au plan financier par la banque en termes de prise en charge de logement, d'hébergement, et le per diem. Ces moyens financiers sont en fonction de la durée des missions.

2.4. Moyens Technologiques

La banque dispose des moyens technologiques qui sont les suivants :

- Système d'information ;
- Accès aux ressources informatiques ;
- Business objet (logiciel utilisé pour prendre des informations) : les requêtes

2.5. Moyens Techniques

La BNDA a doté son département d'audit interne et inspection générale de nombreux moyens techniques pour la réalisation efficace de ses missions : la charte d'audit en priorité, le manuel de procédure, la cartographie des risques, le plan d'audit (le planning annuel des missions), les textes, le règlement et les circulaires de la BCEAO et la commission bancaire de l'UEMOA.

2.5.1. Charte d'Audit

Elle permet de fixer la mission, le pouvoir, et la responsabilité de l'audit interne. Elle détermine le champ d'intervention ou application, en même temps qu'il invite les acteurs à une bonne collaboration avec le service d'audit interne, pour faciliter la réalisation du service.

2.5.2. Plan d'Audit

C'est un document qui synthétise les types de mission en fonction des structures et dans quelle structure au cours d'une année donnée (c'est annuel).

2.5.3. Cartographie des Risques

La cartographie des risques est un recueil des risques, élaboré dans une démarche participative de manière à impliquer les opérationnels. Elle est établie en 2008, avec une mise à jour permanente en fonction de l'évolution des activités de la banque et des risques qui y sont associés.

2.5.4. Manuel de Procédure

La BNDA dispose d'un manuel de procédures qui est composé de :

Rappel des risques majeurs de l'activité de la banque, notes liminaires instaurant et /ou formalisant le contrôle interne à la BNDA, objectifs et méthodes du contrôle interne, préparation des missions, sécurité juridique et administrative, sécurité financière et comptable, sécurité physique-gestion du patrimoine de la représentation, le personnel, indicateur de gestion, analyse de l'environnement, objectifs généraux de l'audit du portefeuille, crédits à la clientèle, politique de la banque en matière de collecte des ressources clientèles, prise de connaissance de l'établissement, opérations du marché, titres et les autres comptes.

3. Outils

Lors de notre stage au sein de la BNDA, nous avons constaté que le département d'audit interne et inspection générale utilise beaucoup des outils tels que :

3.1. Observation Physique

Un outil de base qu'utilisent beaucoup des auditeurs, par exemple :

La présence des agents à la banque fait ce travail par observation physique ou en regardant la liste des présences.

3.2. Grille de Séparation

Elle est mise et particulièrement dans les habilitations dans le système d'information.

La séparation des fonctions est une réalité qui est basée sur la grille d'analyse de tâches et ce principe de séparation des tâches est mis en œuvre quant à l'Accès au système d'information.

3.3. Rapprochement

C'est un outil qui est utilisé en fonction de la mission.

C'est la vérification ou le contrôle ponctuel par rapport aux autres sources ou moyens de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration.

3.4. Sondage

Est une technique fortement utilisée par les départements d'audit interne plus particulièrement dans le département d'audit interne et inspection générale, par contre si la mission est grande, on doit procéder par sondage (échantillon).

3.5. Interviews

Se fait à la phase de réalisation de mission ; sa dépend du besoin.

Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité

3.6. Questionnaire du Contrôle Interne

Un ensemble des questions qu'on se pose dont les réponses vont amener à faire une idée sur la force et la faiblesse dans un processus.

4. La Démarche d'une Mission d'Audit

Il ya deux sortes de mission au sein de la BNDA :

Une mission classique découlant du programme annuel et en cours d'exercice et une mission spécifique assignée par la direction générale.

4.1. Phase Préparatoire

- **Dans le cadre d'une mission d'audit interne**

Nous avons informé l'entité, de la mission, l'objectif de la mission, la durée prévisionnelle à travers une lettre de mission et dans la même lettre de mission, les auditeurs internes sollicitent l'accompagnement de la mission par tenir à notre disposition certains états.

La lettre de mission peut être écrite et dignement signée par l'inspecteur général ou annoncée par mail au responsable de l'entité auditée.

- **Dans le cadre d'une mission spécifique**

La lettre de mission est initiée par la direction générale. Les objectifs, la durée, et le périmètre de la mission sont définis par la direction générale. Les auditeurs internes vont faire la prise de connaissance préalable de l'entité auditée, réunir un ensemble d'information et des documents sur le thème à traiter.

De préparer des questionnaires de prise de connaissance à la banque nationale de développement agricole tel que, elles nous ont décrit : Leur dossier de travail ça ressort de la FRAP et de la FAR, ils constatent les faits, il mesure les causes, les conséquences et ils formulent des recommandations par rapport au dysfonctionnement ou aux anomalies relevés et tout se passe par rapport à ce référentiel.

4.2. La Phase de Réalisation : Travail sur le Terrain

Nous avons introduit la mission à travers la réunion d'ouverture auprès des audités,

La présentation de l'équipe d'audit aux audités et vice-versa, après la présentation, c'est le déroulement de la mission proprement dite, qui est commencé par la collecte des informations et vérification des documents par rapport à un référentiel (cela dépend toujours de la nature des missions) à ce niveau nous avons regardé et analysé s'il y a des dysfonctionnements ou anomalies, dans ce cas on procède par une FRAP (Feuille de Révélation et l'analyse des problèmes) ou une FAR (Feuille d'analyse des risques).

Par exemple :

Calcul du taux d'intérêt pour une échéance de 30 juin au 17 juillet, ce calcul du taux d'intérêt de la période intercalaire, le département d'audit interne et inspection générale va s'assurer l'efficacité du traitement du taux d'intérêt de la bonne période.

4.3. Phase de Conclusion

C'est dans cette phase qu'on communique à l'audité les dysfonctionnements ou anomalies relevés lors de la phase de réalisation à travers nos FRAP et nos FAR et discuter avec les audités. C'est dans cette phase qu'on valide nos FAR et nos FRAP à travers la réunion de clôture par les chefs audités de façon globale et en fin de mettre ces dysfonctionnements dans le rapport provisoire. Après la réunion de clôture, nous avons validé le rapport provisoire avec le chef du département général et méthode.

Au sein de la BNDA, il n'y a pas un délai proprement dit pour le projet de rapport, mais le rapport doit être produit dans le délai raisonnable et transmis au responsable de la structure avec une lettre d'accompagnement et dignement signée par le PDG.

Souvent certaines de nos recommandations font l'objet de corrections avant la fin de la mission et si ces dysfonctionnements sont majeurs, nous les mettons dans le rapport et s'ils ne sont pas significatifs ils peuvent ne pas être figurés.

Le projet de rapport est validé dans par l'inspecteur général et ensuite par le PDG dont l'observation concourt à son amélioration ou des prises de décision. Après la validation du rapport par le PDG, il devient définitif, mais pour les missions classiques, on fait une réunion de restitution (à l'interne).

La réunion de clôture n'équivaut pas à une restitution mais dans les missions spécifiques, une réunion de restitution est provoquée par le PDG au tour du projet de rapport (c'est l'auditeur interne défend son rapport face au audités devant le commanditaire qui est le PDG).

4.4. La Phase de Suivi des Recommandations

Au sein de la banque, il y a deux modes pour le faire :

- Un mode à distance par des vérifications ou des réceptions des résultats de mise en œuvre.
- Et un mode qui est au tour de missions ultérieures dans la même structure.

La mise en œuvre des recommandations est immédiate et généralement elle intervient même avant la diffusion du rapport.

Il est à noter qu'après chaque mission, l'audit interne et inspection générale met en place un comité de suivi des recommandations et ce comité élabore une fiche de suivi des recommandations dans laquelle les entités vérifient et s'engagent à mettre en œuvre les recommandations suivant un délai bien précis. Cette fiche est transmise aux entités et signée par elles.

A travers ce chapitre nous avons pu faire une description de la pratique de l'audit interne au sein de la banque nationale de développement agricole.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA BANQUE (BNDA) ET RECOMMANDATIONS

Le chapitre précédent nous a permis de faire une description détaillée de la pratique de l'audit interne au sein de la BNDA. Ce présent chapitre a pour objet de faire le diagnostic de la fonction d'audit interne de la dite banque (département d'audit interne et inspection générale). Pour ce faire il convient alors d'analyser la fonction telle que conçue et pratiquée dans la banque afin de mettre en exergue ses atouts, ses insuffisances ainsi que ses contraintes en vue de formuler des propositions d'amélioration.

1. Analyse de la Pratique de l'Audit Interne

Au regard de la description de la pratique de l'audit interne fait dans le précédent chapitre de notre études, nous présentons notre analyse.

Cette analyse fait ressortir des forces et des faiblesses auxquelles il conviendrait de proposer des solutions.

1.1. Les Forces de la Pratique de l'Audit Interne

Notre stage au sein de la BNDA nous permis de constater que la pratique de l'audit interne au sein de la banque présente des forces au plan technique, méthodologique et organisationnel.

1.1.1. Les Forces au Plan Technique

La pratique de l'audit interne présente des forces sur le plan technique et ces forces méritent d'être relevées. Ces forces sont :

- L'existence de manuel de procédure ;
- L'existence de cartographie de risque ;
- L'existence de planning d'audit ;
- L'existence de la charte d'audit ;
- L'existence du code et déontologie ;
- L'existence d'un comité de suivi des recommandations;
- L'implication totale du PDG ;
- L'existence et la connaissance des textes réglementaires ;
- L'existence d'un budget.

L'analyse de ces points forts de l'audit interne et inspection générale est détaillé comme suit :

1.1.1.1 L'Existence d'un Manuel des Procédures

L'existence d'un manuel des procédures est importante car elle permet un rapide et une meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Le manuel de procédures en formalisant et en uniformisant les actions permet une adhésion et une harmonisation dans tous les processus.

A la BNDA, ce manuel est disponible dans le bureau des inspecteurs et largement diffusé dans les directions, départements et service en fonction des opérations traitées.

La mise en jours de ce manuel des procédures est de 2007. Mais l'application de ce manuel n'est pas totale.

1.1.1.2 L'Existence de Cartographie de Risque

L'existence d'une cartographie des risques permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise de son exposition aux risques de toutes natures interne ou externe. La cartographie des risques est également un élément important pour identification des besoins d'audit lors de l'établissement du planning annuel d'audit. Nous avons constaté qu'à la BNDA, la cartographie des risques élaborée tient compte de l'ensemble des risques potentiels de la banque. Elle permet un suivi régulier des risques. Ce qui constitue une assurance pertinente pour l'atteinte des objectifs du département d'audit interne et inspection générale.

1.1.1.3 L'Existence de Planning d'Audit

Le planning d'audit est un moyen indispensable pour l'efficacité du département d'audit interne et inspection générale, car il permet la prise en compte de tous les types des risques.

Sans le plan d'audit, le service d'audit attendra tout de la direction générale et tâtonnera sur les activités à mener et ne prendra en compte que les risques matérialisés.

A la BNDA, les missions d'audit sont exécutées selon le planning d'audit, il constitue un référentiel pertinent pour les programmes annuels de missions et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ.

Le respect de ce planning assure à la BNDA une veille stratégique proactive qui lui permet de détecter, de réduire les différents risques de sa gestion.

1.1.1.4 L'Existence de la Charte d'Audit

Le document constitutif de la fonction d'audit interne, la norme 1000/NIPPAI stipule que la « la mission, les pouvoirs et les responsables de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte ».

Le département d'audit interne et inspection générale de la BNDA dispose d'une charte d'audit pertinente et fonctionnelle. Ses missions, ses responsabilités et les pouvoirs y afférents sont clairement définis et mis en œuvre. En outre, les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs sont efficacement spécifiées.

Par conséquent, la pertinence de cette charte d'audit donne une assurance raisonnable de la qualité des missions de l'audit interne de la BNDA.

1.1.1.5 L'Existence du Code de Déontologie

Dans le département d'audit interne et inspection générale, le respect de l'objectivité, de l'intégrité, de compétence et de confidentialité sont respectés.

1.1.1.6 L'Existence d'un Comité de Suivi des Recommandations

L'audit interne et inspection générale de la BNDA a un résumé de suivi de mise en œuvre des recommandations, qui lui permet de suivre l'état de leurs applications. L'existence de ce résumé d'état de mise en œuvre des recommandations dénote de la préoccupation importante qu'accorde la BNDA dans la maîtrise de ses risques.

1.1.1.7 L'Implication Totale du PDG

L'implication totale du PDG donne une assurance de son indépendance vis-à-vis des autres directions ou départements, et donne de la force à l'audit interne pour l'application effective et rapide de ses recommandations.

Le PDG apporte son appui au département d'audit interne et inspection générale, cet appui se traduit par le positionnement du département d'audit interne et inspection générale en staff de l'organigramme.

La validation du programme annuel, la signature de la lettre de mission, la validation du rapport d'audit, etc.

1.1.1.8 L'Existence d'un Budget

Le budget de fonctionnement du département d'audit interne et inspection générale est déterminé à partir du planning d'audit approuvé par le PDG, l'élaboration de ce budget est faite en fonction du nombre de mission à réaliser durant l'année, du nombre d'auditeurs, et

du nombre de séminaires de formation prévus pour les auditeurs. Il arrive que le budget alloué au département, au cours de l'année soit insuffisant. Dans ce cas, un dépassement budgétaire justifier, est accordé au service compte tenu de l'importance des missions à réaliser.

1.1.1.9 L'Existence et la Connaissance des Textes Règlementaires

Le secteur bancaire étant soumis à des textes réglementaires édités par l'organe de régulation, l'exécution des missions d'audit interne amené les auditeurs à tenir compte de ces textes. Les différentes missions auxquelles nous avons eu à participer avec eux, nous ont amené à consulter en plus des manuels des procédures, les textes émanant du régulateur du secteur bancaire afin de s'imprégner des règles régissant les banques dans le cadre de la réalisation des opérations.

En plus des forces relevées sur le plan technique il existe des forces sur la méthodologie.

1.1.2. Les Forces sur le Plan Méthodologique

Lors de notre stage à la BNDA nous avons constaté que la conduite d'une mission d'audit respecte les quatre phases à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation, la phase de conclusion et la phase de suivi des recommandations.

1.1.2.1 Les Etapes Suivies dans la Phase de Préparation sont :

- ✓ Etablissement de La lettre de mission ;
- ✓ La prise de connaissance préalable de l'entité auditée ;
- ✓ L'élaboration du programme de travail.

1.1.2.2 La Phase de Réalisation nous avons constaté :

- ✓ La réunion d'ouverture avec l'entité auditée ;
- ✓ Le déroulement du programme de travail (l'entretien, questionnaire de contrôle interne, grille d'analyse des tâches, sondage, tests, rapprochement, vérification etc.)

1.1.2.3 La Phase de Conclusion nous avons constaté :

- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ L'élaboration du projet de rapport ;
- ✓ L'élaboration du rapport définitif.

1.1.2.4 La phase de suivi des recommandations nous avons constaté :

- ✓ Un comité de suivi des recommandations ;
- ✓ Un résumé de l'ensemble des recommandations.

1.1.3. Les Autres forces

Les autres forces de la pratique de l'audit interne à la BNDA, se situent bien au niveau de la formation des auditeurs de leur compétence, du comportement professionnel adopté par eux et de l'appui du **PDG**.

1.1.3.1 La Participation des Auditeurs aux Séminaires de Formation

L'audit interne étant un métier évolutif dans le quel la formation continue constitue un atout indispensable. la participation des auditeurs aux séminaires de formation constitue un atout en ce sens qu'elle leur permet de se recycler, de se former aux nouvelles techniques d'audit interne bancaire.

1.1.3.2 La Compétence des Auditeurs

Une des forces de l'audit interne est la compétence des auditeurs. Des entretiens réalisés avec les auditeurs et le survol de la procédure de recrutement des auditeurs interne nous ont amené à noter que ceux-ci ont le profil requis pour exercer le métier au sein de la banque. Ils ont tous de niveau universitaire et beaucoup d'expérience dans le domaine de la banque.

1.1.3.3 Comportement Professionnel des Auditeurs

Notre stage nous a permis de relever le comportement professionnel que les auditeurs interne adoptent au cours des missions. Les missions auxquelles nous avons participé se sont passées dans un esprit de courtoisie entre les auditeurs et les audités.

1.2. Les Faiblesses de la Pratique l'Audit Interne

L'analyse approfondie de la pratique de l'audit interne au sein de la BNDA nous a permis de relever les faiblesses suivantes :

1.2.1. Les Faiblesses d'Ordre Organisationnel :

L'organisation du département d'audit interne et inspection générale de la BNDA renferme des insuffisances d'ordre organisationnel qui se traduit par les points suivant :

1.2.1.1 . Organisation du département d'audit interne et inspection générale

En effet il est constaté que les inspecteurs ont deux missions : l'inspection pure et de l'audit interne.

1.2.1.2 Insuffisance de la Cartographie des Risques

Nous avons constaté que la cartographie des risques n'est pas récente donc elle doit être mise à jour.

1.2.1.3 Manque d'Adaptation du Manuel des Procédures à l'Evolution de l'Activité de la Banque

Le manuel des procédures ne pas en jours régulière, en prenant compte les projets d'innovation de la banque (la modernisation des opérations de la banque de jours en jours).

1.2.2. Les Faiblesses d'Ordre Technique

1.2.2.1 Insuffisance de Formation

Nous avons constaté que les auditeurs ne suivent que deux séminaires de formation au moins par an. Ce qui pourrait constituer un frein pour la bonne marche du service.

1.2.2.2 Insuffisance des ressources humaines

Il est constaté que au sein de la BNDA, il n'ya que six (6) auditeurs inspecteurs pour couvrir une grande structure comme la BNDA et ces 11 agences.

1.2.2.3 L'Insuffisance de la Documentation en Audit Interne à la Bibliothèque

L'insuffisance de la documentation en audit interne constitue la cause de l'enfreint à la réalisation des objectifs du service inspection générale et méthode.

1.2.3. Les Faiblesses Méthodologiques

En effet ,nous avons la non utilisation de certains outils de travail indispensables pour la bonne conduite de la mission.il s'agit notamment du tableau des forces et faiblesse apparentes, du diagramme de circularisation (flow chart) et la feuille de couverture.

1.3. Les Recommandations

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

Pour ce faire, nous formulerons des recommandations sur les plans organisationnels, et techniques et méthodologiques en vue d'améliorer la pratique de l'audit interne au sein de la BNDA.

Nous présenterons à la suite un plan de mise en œuvre des propositions dont la responsabilité incombe aux acteurs interne de l'audit interne.

1.3.1. Plans Organisationnels

1.3.1.1 L'Organisation Département d'audit interne et inspection générale

Procéder à la séparation du département d'audit interne et inspection générale c'est-à-dire créer un service d'audit interne et un service d'inspection : Comme l'audit interne à pour mission : l'assurance et conseil et l'inspection à pour mission : Détournements et les cas des blanchements.

1.3.1.2 Insuffisance de la Cartographie des Risques

Améliorer la cartographie des risques, et faire la mise à jours régulière par rapport aux nouveaux risques bancaires associés et en fin avoir une vision d'ensemble des risques classés de façon hiérarchisées et de mener des plans d'action.

1.3.1.3 Manque d'Adaptation du Manuel des Procédures à l'Evolution de l'Activité de la Banque

La mise à jour régulière de manuel des procédures : Bien qu'il existe un manuel des procédures du département d'audit interne et inspection générale au sein de la BNDA, ce dernier n'est pas à jour. En effet sa dernière mise en jour date de 2007, le manuel doit être mis à jour de façon.

1.3.2. Plan Technique

1.3.2.1 Insuffisance de Formation

Organiser les auditeurs en pool c'est-à-dire en équipe dans les travaux car l'audit se fait toujours en équipe avec un chef de mission, deux superviseurs et les autres membres de l'équipe.

Adopter une formation au moins de 40 H par an à chacun des auditeurs.

1.3.2.2 Insuffisance des Ressources Humaines

Procéder aux recrutements de nouveaux auditeurs de haut niveau c'est-à-dire, des auditeurs qui ont un diplôme étude supérieur spécialisé(DESS) en audit et contrôle de gestion avec au moins deux (2) ans d'expérience dans un cabinet d'audit ou dans une structure financière (banque).

1.3.2.3 Insuffisance de la Documentation en Audit Interne à la Bibliothèque

Mettre à la disposition des auditeurs une bibliothèque enrichie avec une documentation fournie en audit interne.

1.3.3. Plan Méthodologique

1.3.3.1 La Phase de Préparation

Procéder à :

- L'adaptation du guide d'audit
- Décomposer toujours le sujet ou le thème de la mission en objet auditable ;
- Elaborer le référentiel d'audit ;
- Préparer le rapport d'orientation de la mission (objectifs généraux, objectifs spécifiques et les champs d'intervention) ;
- Elaborer toujours le tableau de force et de faiblesse apparente (TFfa) qui permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autre ce serait de l'audit avant l'audit.

1.3.3.2 La Phase de Réalisation

Lors de la réunion d'ouverture, élaborer un procès-verbal (PV) dans toutes les missions programmées.

1.3.3.3 La Phase de Conclusion

A la fin de chaque mission, procéder à une séance de restitution entre les audités et le commanditaire(PDG).

Insérer un délai bien déterminé pour la production du rapport final.

1.3.4. Autres Recommandations

Appliquer des dispositifs de Sarbane- Oxley Act, la loi sur la sécurité financière pour évaluer le dispositif du contrôle Interne.

1.3.4.1 Proposition du Plan d'Action

La proposition du plan d'action porte sur la mise en œuvre des recommandations pour une meilleure pratique de l'audit interne au sein de la BNDA.

Elle comporte quatre (4) colonnes portant respectivement sur les objectifs à atteindre, les actions à mener, le délai d'exécution et les responsables. Les délais proposés sont indicatifs, mais néanmoins, nous les savons présentés à l'inspection du département d'audit interne et

inspection générale qui se chargera de faire le plaidoyer auprès de la direction générale et le comité de suivi des recommandations pour une mise en œuvre effective desdites recommandations.

Plan d'Action

Faiblesse	Action à mener	Délai d'exécution	Responsables
le cumul de fonctions du département d'audit interne et inspection générale	Séparation des fonctions de l'audit interne et l'inspection générale	immédiat	PDG
l'Insuffisance de la cartographie des risques	améliorer la cartographie des risques, de faire la mise à jour régulière par rapport aux nouveaux risques bancaire associés	immédiat	PDG
la non adaptation du manuel des procédures à l'évolution de l'activité de la banque	La mise à jour régulière de manuel des procédures : bien qu'il existe un manuel des procédures, ce dernier n'est pas à jours, veillez une application totale de manuel des procédures.	immédiat	PDG
Insuffisance de formation	En plus des deux séminaires, ajouter une formation au moins de 40 H par an à chacun des auditeurs.	immédiat	PDG
l'Insuffisance des ressources humaines	recruter de nouveaux auditeurs de haut niveau c'est-à-dire, des auditeurs qui ont un diplôme étude supérieur spécialisé(DESS) en audit et contrôle de gestion soit l'interne ou à l'externe	immédiat	PDG
L'insuffisance de la documentation en audit interne à la bibliothèque	Mettre à la disposition des auditeurs une bibliothèque enrichie avec une documentation fournie en audit interne.	immédiat	PDG
la bonne méthodologie	Revoir les trois premières phases de la méthodologie (la phase préparatoire, la phase de réalisation et la phase de conclusion)	immédiat	PDG
les dispositifs du contrôle interne	Application des dispositifs de Sarbane-Oxley Act pour évaluer le dispositif du contrôle Interne.	immédiat	PDG

Source : Nous-mêmes

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

1.3.4.1.1. Le Rôle du Service d'Audit dans la Mise en Œuvre du Plan d'Action

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

1.3.4.1.2. Le Rôle Technique

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

1.3.4.1.3. Le Suivi de l'Exécution du Plan d'Action

La responsabilité du suivi de l'exécution du plan d'action relève du service d'audit interne qui se chargera de veiller au respect du chronogramme d'exécution des activités de mise en œuvre du plan d'action et sur d'éventuelles différentes difficultés rencontrées. Pour ce faire, il devra veiller à la correction du plan d'action lorsque les nécessités s'imposent.

Le succès de la mise en œuvre du plan d'action dépendra en grande partie du dynamisme du service d'audit interne. Il devra créer les conditions d'une adhésion effective de l'ensemble du personnel à la nouvelle approche de l'entreprise. Pour ce faire, les qualités professionnelles et surtout communicationnelles des animateurs de l'audit interne constitueront l'atout majeur.

Les recommandations proposées à la BNDA, ont pour objectif principal l'amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Cette amélioration de l'audit interne permettra d'être efficace et d'accroître ainsi sa valeur ajoutée pour la banque par sa contribution à la maîtrise des activités par les différents responsables.

CONCLUSION

L'analyse de la pratique de l'audit interne à la banque nationale de développement agricole nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses aussi bien au plan organisationnel, technique et méthodologique.

Cette analyse a mis en exergue la nécessité d'une amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Comme contribution à l'amélioration de la pratique de l'audit interne, Nous avons formulé des recommandations et élaboré un plan d'action et un chronogramme de mise en œuvre de ses recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Rappelons que l'objectif principal de cette étude est d'analyser et contribuer à la pratique de l'audit interne au sein de la BNDA, dans le but de faire des recommandations et de proposer un plan d'action de leur mise en œuvre.

Ne voulant pas nous baser sur des spéculations sans fondement scientifique, nos préoccupations se sont articulées autour des questions suivantes :

1. Que renferme la notion d'audit interne bancaire ?
2. Quelle place occupe l'audit interne au sein d'une banque ?
3. Qu'est-ce qu'une fonction d'audit interne au sein d'une banque ?
4. Quelles sont les méthodes modernes préconisées pour le management des risques au sein de l'établissement de crédit ?
5. Comment se pratique l'audit interne au sein de la banque ?

Les réponses à ces questions, nous ont permis de constater qu'à la BNDA, le département d'audit interne et inspection générale dispose des principaux outils techniques d'audit interne tels que la charte d'audit interne, la cartographie des risques, le manuel des procédures, le résumé de suivi des recommandations, lui permettant de mener des missions d'audit interne et d'inspection pure efficaces et efficientes.

Toutefois, des mesures, tels que la mise à jours régulière et adaptation de manuel des procédures à l'évolution de l'activité de la banque, renforcement des capacités du capital humain, l'amélioration et la mise à jour de la cartographie des risques, doivent être entreprises pour renforcer les acquis et rendre plus performant le département d'audit interne et inspection générale.

Notre étude ne s'est pas faite sans difficultés, ces difficultés sont de plusieurs ordres notamment l'impossibilité d'accès à la documentation technique du département d'audit interne et inspection générale et l'indisponibilité de certains acteurs clés du système de contrôle de la banque à répondre à nos sollicitations de recherche.

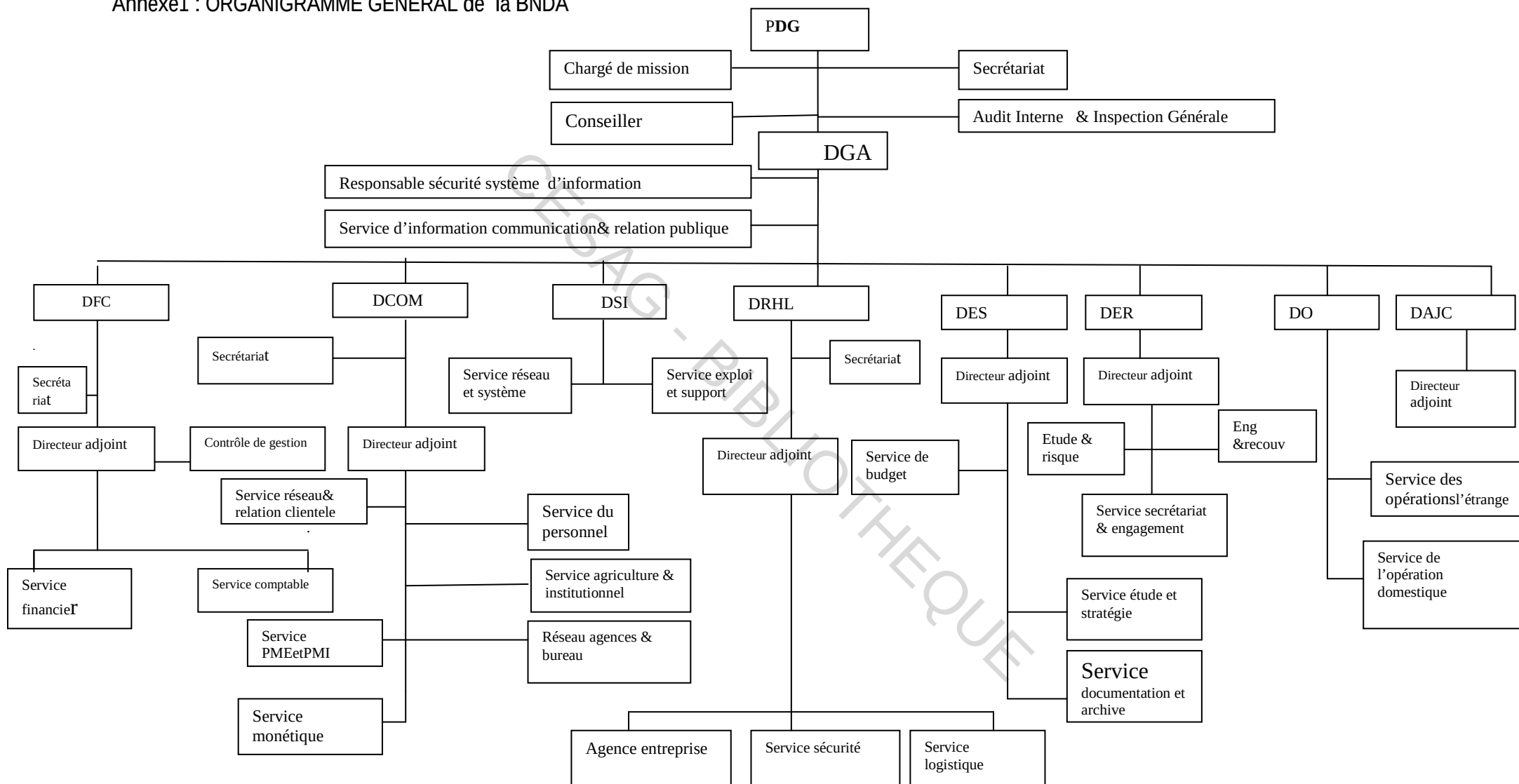
Néanmoins, nous avons puis conduire ce travail à son terme avec la satisfaction et le sentiment d'avoir mis en pratique les théories acquises au cours de notre formation.

En définitive, nous nous limitons sur ces quelques aspects traités dans ce sujet non limitatif et laissons l'opportunité aux autres chercheurs de continuer son exploitation et de contribuer à l'amélioration continue, efficace et efficiente du système d'audit interne et inspection générale de la banque malienne de développement agricole.

ANNEXES

Pratique de l'audit interne au sein d'une banque : cas de la BNDA

Annexe1 : ORGANIGRAMME GENERAL de la BNDA



Annexe2 : Modèle feuille de révélation et d'analyse des problèmes

FEUILLE DE REVELLATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES		
Papier de Travail :		FRAP N°2
<u>Problème :</u> Non application totale du manuel des procédures.		
<u>Faits :</u> Le manuel des procédures n'est pas à jour.		
<u>Cause :</u> Une insuffisance de dispositif de contrôle interne.		
<u>Conséquences :</u> Risque de blanchement de toutes formes dans les opérations.		
<u>Solutions :</u> La mise à jour régulière du manuel des procédures.		
Etabli par : Nouhoum TRAORE	Approuvé par : Macalou	Validé par : Amadou Coulibaly

Nouhoum Traore DESS Audit et Contrôle de gestion, 24^è promotion CESAG 2012-2013 Page 88

Annexe4 : le guide d'entretien

Stagiaire Nouhoum TRAORE, DESS en Audit et Contrôle de Gestion, nous sollicitons votre collaboration, en vue de la rédaction de notre mémoire de fin de formation dont le thème est la pratique de l'audit interne au sein d'une banque : cas de la Banque nationale de développement agricole(BNDA)

I. organisation de BNDA :

1. Quelle est sa raison sociale ?
2. Quelle est sa date de création ?
3. Quel est son secteur d'activité ?
4. Quelle est sa forme juridique ?
5. Quelle est historique de la BNDA ?
6. Quelle est la répartition du personnel de la BNDA ?
7. Quelles sont les instances dirigeantes de la BNDA ?
8. Quelle sont les missions et responsabilités assignées à chaque organe de la BNDA ?

II. Information générale sur l'audit interne :

1. Quelles sont les raisons qui poussent à créer un service d'audit interne ?
2. Quelles sont les principales missions assignées au service d'audit interne ?
3. Quelles sont les responsabilités assignées par votre service d'audit interne ?

III. Organisation du service d'audit interne :

1. A quel niveau hiérarchique votre service d'audit interne est-il rattaché ?
2. Quel est l'effectif de votre service ?
3. Quel est le niveau de formation de votre équipe ou de votre service ?
4. Quels types d'audit réalisez-vous ?
5. Avez-vous un budget de fonctionnement ?
6. Quelles sont les étapes habituellement suivies dans le cadre d'une mission d'audit ?
7. Quels outils de travail utilisez-vous ?

V. la gestion des missions :

1. Avez-vous un planning de mission ?
2. Le planning est-il respecté ?
3. Les services d'audit interne effectue-t-il souvent des missions inopinées ?
4. Quand vous évaluez le contrôle interne ?, vous utilisez quelle approche ? (Approche par le contrôle ou approche par le risque) ?

6. Le service d'audit interne soustrait-il des missions d'audit spécifique ?
7. Relancez-vous des audités sur mise en œuvre des recommandations ?
8. Travaillez-vous dans un environnement informatisé ?
9. Quelles sont les contraintes qui pèsent sur votre service d'audit interne ?
10. Évaluez-vous la performance des auditeurs externes ?

V. Contrôles et Evaluations

1. avez-vous mis en place un programme d'assurance qualité ?
2. avez-vous mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des audités ?
3. élaborez-vous des rapports mensuels de gestion ?
4. Quels sont selon vous les aspects sur les quels un responsable de service d'audit interne devra insister pour rendre le service efficace à long et moyen terme.

Source : Nous même

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

I. Ouvrage

1. ARENS Alvin A (2000), Auditing an Integrated Approach, Prenice Halle, 8ème édition, New jersey, 224 pages.
2. BERGRET Florence (2002), L'activité de Conseil définie dans les contours de l'audit interne, Revue française de l'audit interne n° 160 Juin 2002.
3. BERTIN Elisabeth (2007) audit interne : Enjeux Et Pratiques A L'international, édition : 3562 en France 21 pages.
4. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, éditions d'organisation, paris, 378pages.
5. ERNST & YOUNG, MAZARS, (2003), les établissements de crédits : l'information financière, 6ème édition, paris, 281pages.
6. HAMZOUÏ Mohamed & Pige Benoit(2008) Gestion Des Risques D'entreprise Et Contrôle Interne, Norme Isa 200, 315,330 Et 500, Person Education, France 108 Pages.
7. Henri Alain & MONKAM-DAVERA Ignace (2000), Rédiger les Procédures 125pages.
8. IFACI, (2001), Evaluation De La Compétence Dans La Pratique De L'audit Interne : Un Cadre De Référence, 15 pages.
9. IFACI (2003), Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation, 14pages.
10. IFACI (2004), Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IFACI, 8 pages.
11. IFACI (2009), institut français des auditeurs consultants interne : création et la gestion d'une petite structure d'audit interne, 24pages.
12. IIA(2000), la nouvelle définition de l'audit interne. www.theiia.org.
13. IIA (2001), la nouvelle définition de l'audit interne, www.theiia.org.

14. IIA (2005), les normes de l'audit interne : les raisons de leur importance, www.theiaa.org.
15. JANICHON François (2002), Des Atouts Pour La Qualité Professionnelle, Revue Française De L'audit Interne N°160 Juin 2002, 5 pages.
16. JANICHON François (2002), les progrès de l'audit dans le secteur bancaire, un bénéfice pour l'ensemble de notre profession, n°158 pages.
17. JIMENS Christian & al (2008), risque opérationnel dans les banques, Edition d'organisation, Paris 116 pages.
18. MADERS & al (2006), Henri Pierre MADERS et Etienne CLET, Pratiquer la conduite de projet, Paris, Editions d'organisation, 55 pages.
19. NDOYE Doudou (2003), L'union Economique Ouest Africaine (UEMOA), Edition Juridique africaine, Dakar, 406 pages.
20. Ordre des experts comptables, (2005), le contrôle interne : les missions d'accompagnement de l'expert-comptable, édition Ordre des experts comptables, 11 pages.
21. PIERRE Schick (2006), « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, collection, Fonctions de l'entreprise. Gestion/Finance, Paris, 215 pages.
22. PIERRE Schick (2007), Mémento D'audit Interne, Edition DUNOD, Paris, 47 Pages.
23. PIERRE Schick & al (2010), Audit interne et référentiels de risque : gouvernance-management des risques-contrôle interne, édition DUNOD, 175 pages.
24. RENARD Jacques (2002), théorie et pratique de l'audit interne, 6ème édition, éditions d'organisations 454 pages.
25. RENARD Jacques (2003), l'audit interne : ce qui fait débat maxima, 267 pages.
26. RENARD Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 5ème édition, Edition d'organisation, Paris, 488 pages
27. RENARD Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, paris, 95 pages.

28. RENARD Jacques (2008), Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, paris, 248 pages.
29. RENARD Jacques (2009), théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, paris 108 pages.
30. RENARD Jacques (2010), théorie et pratique de l'audit interne, d'organisation, paris, 424 pages.
31. ROUFF Jean Loup (2003), Risque assesment: quelques bonnes pratiques, Revue Française d'audit N°163, 11pages
32. SARDI Antoine (2002), Audit et Contrôle Interne bancaire, Edition Afges, paris ,161 pages.

II. Mémoire et codex

33. YAZI Moussa, (2013) cours d'audit interne, la définition du contrôle interne selon le COSO, Dakar, codex, diapo n°3.

III. Source internet

34. Normes Professionnelles de l'audit interne (2009), IIA traduites et adaptées par IFACI, <http://www.ifaci.com>.
35. [www.qualidis.fr /iso-9001/auditeurs-qualité.php](http://www.qualidis.fr/iso-9001/auditeurs-qualite.php).

IV. Textes

36. Circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 relatif à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.
37. Commission bancaire (2000) : Guide du banquier de l'UEMOA, 18pages.www.bceao.int.
38. Code de déontologie de l'audit interne.
39. Le Rapport d'activité annuel 2011 de la banque.