



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin formation

THEME

**LA COMPLEXITE DU CONTROLE DANS UNE
BANQUE CENTRALE: CAS DE LA BCEAO**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

M. DIAKITE Nama

Dirigé par :

M. DIENE Jean Baptiste

Auditeur Interne (ICS)

Octobre 2011

M0408AUDIT12

DEDICACE

L'ensemble de ce travail est dédié à mes très chers parents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail est le fruit de la contribution de nombreuses personnes qui ne pourront pas être individuellement citées.

Que celles qui auront été omises, soient assurées de notre profonde gratitude.

Nous remercions particulièrement :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG ;
- Notre directeur de mémoire, Monsieur Jean Baptiste DIENE, Cadre Auditeur Interne pour sa disponibilité, la qualité et la pertinence de ses observations ;
- Monsieur Modibo DIARRA, Responsable de la Formation à la BCEAO pour le Mali, pour m'avoir ouvert ses portes ;
- Notre encadreur, Monsieur Brahim ZERBO, Contrôleur des Opérations Principal à la BCEAO pour le Mali ;
- Mme COULIBALY, Chef de Service de la Comptabilité et du Budget à la BCEAO pour le Mali et tout son personnel, pour leur chaleureux accueil et leur soutien ;
- Monsieur Adama SANGARE et famille ; pour leur soutien ;
- La 22^{ème} promotion du DESS Audit et contrôle de gestion pour leur soutien moral et psychologique pendant les moments difficiles et leur franche collaboration.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAPA	: American Association of Public Accountants
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
APB	: Accounting Principle Board
ASC	: American Standard Code
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAC	: Commissaire Aux Comptes
CAP	: Committe on Accounting Procedures
CB	: Commission Bancaire
CDR AMF	: Cadre De Référence de l'Autorité des Marchés Financiers en France
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COBAC	: Commission bancaire d'Afrique centrale
CRBF	: Comité de la Règlementation Bancaire et Financière
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COCO	: Criteria On Control
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission
DG	: Direction (ou Directeur) Générale
DN	: Directeur National
FASB	: Financial Accounting Standard Board
FCFA	: Francs de la Communauté Financière d'Afrique
IAASB	: International Auditing Assurance Standards Board
IAPC	: International Auditing Practices Committee
IAS	: International Accounting Standards
IASB	: International Accounting Standard Board
IASC	: International Accounting Standards Committee

IASCF	: International Accounting Standards Committee foundation
IFAC	: International Federation of Accountants
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IFRIC	: International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	: International Financial Reporting Standards
IIA	: Institute of Internal Auditors
ISA	: International of Standard Auditing
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance
PDG	: Président Directeur Général
Pi	: Par intérim
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
SAC	: Standards Advisory Council
SAP	: Service de l'Administration et du Patrimoine
SAS	: Statements of Auditing Standards
SCA	: Service de la Caisse
SCA	: Special Committee on Accounting
SCB	: Service de la Comptabilité et du Budget
SEC	: Security and Exchange Commission
SECM	: Service des Etablissements de Crédit et de la Micro finance
SES	: Service des Etudes et de la Statistique
SGBM	: Service de la Gestion des Billets et de la monnaie
SI	: Service Informatique
SOB	: Service des Opérations bancaires
SRH	: Services des Ressources Humaines
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes.....	43
Tableau 2 : Comparaison des principaux types d'audit	46
Tableau 3 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	47
Tableau 4 : Les divergences et les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe	48
Tableau 5 : Une comparaison des normes IIA 2050 et ISA 610	49
Tableau 6 : Informations sur les normes ISA 610 de l'IFAC et 2050 de l'IIA	50
Tableau 7 : La qualité de l'audit interne.....	52

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma de l'historique de la normalisation comptable.....	55
Figure 2 : Schéma des normes dans la pratique de l'audit	56
Figure 3 : Architecture des normes.....	57
Figure 4 : Le modèle d'analyse	59

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Demande	108
Annexe 2 : organigramme de la direction nationale de BCEAO pour le Mali au 31-05-2011	109
Annexe 3 : Direction nationale de la BCEAO pour le mali organigramme du contrôle des opérations au 31 - 05 - 2011	110

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE i

REMERCIEMENTS ii

SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES FIGURES vi

LISTE DES ANNEXES vii

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 7

Chapitre 1 : La notion de contrôle interne (en général)..... 9

1.1. Définitions 9

1.2 Les référentiels du contrôle interne 12

1.2.1 Cas général 12

1.2.2 Cas de l'UMOA..... 12

1.3 Les composantes du contrôle interne..... 13

1.3.1 L'environnement de contrôle..... 14

1.3.2 Evaluation des risques 14

1.3.3 Activités de contrôle..... 14

1.3.4 Information et communication 14

1.3.5 Pilotage..... 15

1.4 Les objectifs du contrôle interne..... 16

1.5 Les moyens 17

1.5.1 Les moyens humains 18

1.5.2 Les moyens financiers 18

1.5.3 Les moyens techniques 18

1.5.4 Les systèmes d'information et de pilotage 19

1.6 L'organisation (les principes à respecter)..... 19

1.6.1	L'adaptation au système	20
1.6.2	L'objectivité.....	20
1.6.3	La sécurité ou la séparation des tâches	20
1.7	Les limites du contrôle interne	21
1.8	Le risque dans la pratique du contrôle et des audits	22
1.8.1	Définition du risque	23
1.8.1.1	Le risque inhérent	24
1.8.1.2	Le risque de non-contrôle (par l'entreprise)	25
1.8.1.3	Le risque de non-détection (par l'auditeur)	25
1.8.2	Relation entre les composantes du risque	25
1.8.3	L'incidence du risque d'audit sur la mission de révision.....	26
1.8.4	Le seuil de signification :.....	27
Chapitre 2 : Contrôle interne bancaire et audit.....		30
2.1	Les recommandations du comité de Bâle	30
2.2	Cadre pour l'évaluation du système de contrôle interne.....	30
2.3	L'audit interne :	31
2.4	Relation entre l'audit externe et l'autorité de contrôle	34
2.5	Les différents niveaux de contrôle.....	34
2.6	Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace	35
2.7	Concept d'audit.....	40
2.8	Audit et comparaisons des grands domaines d'audit.....	40
2.8.1	Les grands domaines d'audit	41
2.8.1.1	L'audit financier.....	41
2.8.1.2	L'audit interne	42
2.8.1.3	L'audit opérationnel	44
2.8.2	Comparaison des grands domaines d'audit	45
2.8.2.1	Audit interne et audit opérationnel	45

2.8.2.2	Audit financier et audit opérationnel	45
2.8.2.3	Audit interne et audit financier	46
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....		58
3.1	Le modèle d'analyse.....	58
3.2	Les techniques et outils de collecte des données	59
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE		65
Chapitre 4 : Présentation générale de la BCEAO		67
4.1	Missions et objectifs de la BCEAO	68
4.1.1	Missions.....	68
4.1.2	Objectifs.....	69
4.2	Organisation et fonctionnement de la BCEAO	69
4.2.1	Administration de la BCEAO	69
4.2.2	Organisation interne	70
4.2.3	Organisation de l'agence principale de Bamako	75
Chapitre 5 : La description de l'existant.....		77
5.1	Le contrôle des opérations :	78
5.2	Inspection et audit interne :	81
5.3	Les contrôles extérieurs (audits externes) :	83
5.4	Le référentiel comptable applicable.....	86
5.5	L'application des normes.....	87
5.6	La finalité des audits et des contrôles	90
5.7	Le suivi des recommandations.....	90
5.8	Complémentarité en audit interne et audit externe au sein de la BCEAO.....	92
Chapitre 6 : La complexité du contrôle à la BCEAO		94
6.1	La présentation et l'analyse des données.....	94
6.1.1	La présentation des données	94
6.1.1.1	Organisation du service de contrôle interne	94

6.1.1.2	La planification des missions.....	95
6.1.1.3	Le contrôle à la BCEAO.....	95
6.1.1.4	L'application des procédures.....	97
6.1.1.5	La méthode de collecte et d'analyse des données.....	97
6.1.2	L'analyse des données.....	97
6.2	Les recommandations.....	99
6.2.1	Recommandations par rapport à la rotation des postes :	99
6.2.2	Recommandations par rapport à la signature.....	100
6.2.3	Recommandations par rapport aux changes :	103
CONCLUSION GENERALE		105
ANNEXES		107
BIBLIOGRAPHIE		111

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il est naturellement reconnu aujourd'hui que la responsabilité de la politique monétaire revient à la banque centrale. En revanche, la question de l'attribution de la responsabilité du contrôle bancaire reste beaucoup plus controversée.

La crise économique et financière mondiale pose de manière urgente la question de la régulation. Plusieurs pays développés envisagent ainsi de réformer les mécanismes de surveillance et de régulation de leur système financier. L'Afrique est elle aussi concernée, même si c'est moins directement par la crise financière que par la récession économique qui entrave l'activité des établissements bancaires. Cette conjoncture défavorable pourrait ébranler le secteur financier par le biais d'une intensification des risques de crédit et d'un affaiblissement des réserves de liquidités pour faire face aux chocs.

En outre, les systèmes financiers en Afrique subsaharienne évoluent rapidement. La diversification des systèmes financiers impose donc une réforme des instances de réglementation et de contrôle afin de suivre ces nouveaux risques.

En Afrique, c'est bien souvent la Banque centrale qui joue le rôle de supervision, notamment pour les pays de tradition britannique alors que dans la zone francophone, le contrôle bancaire est attribué à un organisme distinct, sous la forme d'une commission qui conserve des liens avec la Banque centrale. Souvent, le gouverneur de la Banque centrale préside la commission à l'image de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) de Madagascar.

Au sein de la zone franc, la régulation est organisée au niveau régional au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et de l'Union Economique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA) avec des organismes distincts pour le contrôle des banques, des assurances et des valeurs mobilières. Chacune des deux entités économiques dispose d'une Banque centrale, qui chapeaute l'ensemble des pays de sa zone. En revanche, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) intègre la commission bancaire chargée du contrôle alors que le pouvoir réglementaire, de contrôle et de sanction est entièrement confié à la Commission bancaire d'Afrique centrale (COBAC) qui bénéficie d'une entité juridique propre et qui peut décider de mettre un établissement sous administration provisoire ou en liquidation. Les pouvoirs de la COBAC sont donc plus étendus que ceux de sa consœur d'Afrique de l'Ouest.

Les banques et établissements financiers assurent une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec leur pouvoir de création monétaire, leur rôle primordial dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières extérieures.

L'importance des engagements qu'ils portent et du risque systémique que leur défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie justifie leur statut particulier parmi les sociétés commerciales. En effet, l'exercice de la profession bancaire dans l'espace économique et monétaire ouest africain est régi par des dispositions relevant aussi bien des législations nationales (droit des affaires), du droit d'essence communautaire (loi bancaire, règlement portant plan comptable bancaire, réglementation prudentielle...) que de conventions internationales (notamment recommandations du Comité de Bâle). Cette réglementation spécifique vise essentiellement à garantir leur solvabilité, leur liquidité, la protection des déposants et, de manière générale, la sécurité du système bancaire dans son ensemble.

S'agissant de la supervision et de la surveillance du système bancaire, plusieurs Autorités de tutelle interviennent afin de réguler cette activité sensible, en particulier :

- le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), qui fixe le cadre légal et réglementaire applicable à l'activité de crédit ;
- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Institut d'émission de l'UMOA, qui élabore notamment la réglementation prudentielle et comptable et exerce également, pour son propre compte, une mission de surveillance du système bancaire ;
- la Commission Bancaire de l'UMOA, organe chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

Au fil du temps, avec le développement et la complexité croissante des opérations bancaires et financières, la réglementation et le système de surveillance des établissements de crédit n'ont cessé de s'enrichir et de s'adapter à un domaine lui-même en constante évolution. Aussi, n'est-il pas toujours aisé pour les dirigeants des établissements de crédit, dont les fonctions sont particulièrement exigeantes, de se tenir parfaitement et constamment informés de l'évolution et de l'état de la législation bancaire et des règles prudentielles, alors même qu'il leur appartient de veiller à ce que l'ensemble de ces textes législatifs et réglementaires soient rigoureusement respectés par la banque ou l'établissement financier qu'ils dirigent.

Motivée à la fois par un souci de plus grande transparence des règles et d'efficacité accrue de leurs actions, la Commission Bancaire de l'UMOA a donc décidé d'élaborer un guide du banquier, dans le but de répondre à une attente légitime des praticiens eux-mêmes. Ce document se veut donc un véritable " vade-mecum " du banquier, qui permet aux dirigeants des établissements de crédit de percevoir davantage les contours exacts des diligences qui leur incombent, au regard de certains aspects spécifiques de la réglementation.

Ce guide fait le point des dispositions actuelles qui réglementent les principaux actes de l'établissement depuis la demande jusqu'au retrait d'agrément, et qu'il convient d'appliquer strictement, en toutes circonstances. Il tente de répondre, de façon synthétique, à un certain nombre de questions pratiques, en fournissant des indications précises sur les obligations légales et réglementaires que le dirigeant d'un établissement de crédit est tenu d'observer ainsi que sur les diligences administratives et comptables qu'il doit accomplir ou faire accomplir. En fait, il édicte les principaux commandements auxquels doit se conformer le banquier.

A ce titre, il constitue un complément utile aux textes qui régissent les banques et les établissements financiers, même s'il ne saurait se substituer à leur indispensable connaissance. Il sera actualisé périodiquement afin de lui conserver toute sa pertinence. A cet égard, les observations éventuelles sur son contenu peuvent être adressées, à tout moment, au Secrétariat Général de la Commission Bancaire.

Il ne reste plus qu'à souhaiter aux utilisateurs, le meilleur usage de ce guide, au bénéfice d'une intermédiation bancaire davantage sécurisée et performante, au sein de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

Notre question de recherche dans cet état de fait est de savoir :

- en quoi le contrôle est complexe dans une banque centrale ?

Plus précisément, les questions qui découlent cette dernière sont les suivantes :

- En quoi consiste le contrôle interne ?
- Quelle est la différence entre le contrôle et l'audit ?
- Peut-on dire qu'à la BCEAO que cette différence entre le contrôle et l'audit existe ?

- Quelle est le système de contrôle mis en place par la BCEAO ?
- La BCEAO veille-t-elle à l'application correcte des normes ?

Notre étude se limitera à la complexité du contrôle à la BCEAO. Ce rapport serait d'une grande utilité, dans le cadre de l'apprentissage.

De cette étude dont le thème est la complexité du contrôle dans une banque centrale (cas de la BCEAO), se dégage un intérêt qui s'articule autour de quatre (4) niveaux :

➤ Pour la BCEAO :

Une telle étude permettrait de fournir aux opérationnels de la BCEAO des éléments qui leurs permettront de comprendre le bien fondé du contrôle ; les amener à voir les contrôleurs comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leurs recommandations, permettent à la structure de créer davantage des valeurs ajoutées, la amenant ainsi vers une meilleure performance. Elle permettrait également aux dirigeants de cette structure de répondre aux nouvelles exigences organisationnelles et de ne plus considérer le contrôle comme une contrainte mais plutôt comme une fonction essentielle et nécessaire qui met en place des dispositifs leur permettant d'évoluer vers une amélioration constante et continue de leur performance par le biais du service de contrôle interne, de mesurer le niveau de réalisation assignée à l'entreprise, et enfin de bénéficier de tous les avantages qu'offre cette complexité du contrôle.

➤ Pour le lecteur

Cette étude permettrait au lecteur d'avoir une base de données supplémentaire, approfondie et actualisée sur les notions de contrôle et d'audit, mais surtout d'avoir un outil d'aide à la compréhension de ce mécanisme.

➤ Pour le CESAG

Cette étude nous l'espérons constituera un apport quant à la documentation des mémoires de la bibliothèque du CESAG. Elle permettra en outre à l'école de juger de la bonne compréhension des enseignements dispensés au stagiaire.

➤ Pour nous même

Quoique répondant à une exigence pédagogique, cette étude nous permettrait au terme de notre formation, de maîtriser le concept d'audit, de confronter le savoir théorique transversal de haut niveau acquis, aux réalités de la vie professionnelle tout en bénéficiant de compétences pratiques afin de répondre aux besoins et aux exigences des entreprises qui sont à la recherche de profil complet.

Pour traiter ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties dont la première porte sur le cadre théorique et la seconde sur la pratique :

- la première partie théorique est consacrée à la revue de littérature, qui nous permettra de faire la lumière sur le contrôle et l'audit ;
- la deuxième partie est essentielle plus pratique. Il s'agira de faire une brève présentation de la BCEAO (chapitre 4), avant d'expliquer l'existant (chapitre 5) qui comprend l'organisation du contrôle interne et les procédures de contrôle (Contrôle des opérations, l'inspection et l'audit interne et enfin l'audit externe). La mise en relief des faiblesses décelées nous a permis de proposer des recommandations.

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE**

La gestion des entreprises est devenue une priorité que les dirigeants doivent maîtriser, car des phénomènes potentiels peuvent faire obstacle à leur continuité. Cette dernière étant la valorisation du résultat, sur laquelle s'appuie la décision de juger de la satisfaction de l'entreprise (Feisthammel & al, 2005 : 19).

Ainsi il est nécessaire que les opérations réalisées par l'entreprise dans ses activités soient bien suivies, parce qu'elles sont d'une importance capitale pour la clarté des comptes dans lesquels elles sont enregistrées. Ce qui permet une bonne présentation des états financiers. D'où, toutes les opérations doivent faire l'objet de ce suivi, d'un contrôle.

La banque centrale est une grande institution financière qui traite divers flux financiers. Sa confrontation avec divers risques. Il est important de les identifier et de les gérer. L'entreprise doit de ce fait se doter d'un bon dispositif de prévention et de détection. Cette situation l'amène à multiplier les contrôles.

Pour mener à bien notre étude, notre cadre théorique est composé de trois chapitres :

- le chapitre 1 est axé sur la notion de contrôle interne (en général) ;
- le chapitre 2 traite le contrôle interne bancaire et audit ;
- le chapitre 3 est consacré à la méthodologie de la recherche.

Chapitre 1 : La notion de contrôle interne (en général)

Dans son fonctionnement quotidien, l'entreprise génère des flux financiers qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, comportent des risques pouvant porter atteinte à sa survie. Aussi, pour exercer un contrôle satisfaisant, la nécessité pour les dirigeants d'entreprise de se doter d'outils efficaces de contrôle interne doit être une priorité.

En parlant de contrôle, on parle de maîtrise de l'entreprise. La croissance de l'entreprise conduit à une complexité des opérations, à une phase de concurrence faisant penser au contrôle interne. Un certain nombre de dispositifs sont mis en place, en termes de qualité, performance, et de fiabilité de l'information. Tout ce qui se passe doit suivre une procédure.

1.1. Définitions

Plusieurs définitions ont été données à la notion de contrôle interne. Voici ci-dessous quelques unes.

Selon COOPERS & LYBRAND (2000 : 24), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ;
- la sécurité des actifs.

En fait elle est tirée de celle de l'IIA et de l'IFACI

Selon SCHICK (2007 : 17), le contrôle interne est un état à maintenir et atteindre et non une fonction. C'est un moyen et non un but.

Le contrôle interne : une philosophie en action

Ceci renvoie à la question sur :

Ce que je fais, ce que j'ai comme organisation, méthodes, et mesures, pour assurer en permanence :

- la pertinence des objectifs : cohérence avec les finalités, ambition et faisabilité ;
- l'adéquation moyens-objectifs : efficience-économie de l'organisation, adaptation des structures, coordinations des activités ;
- la bonne mise en œuvre des moyens : efficacité du pilotage (il agit, à temps et on le sait), existence d'objectifs, animation, suivi (feed-back et réaction) ;
- la qualité et la fiabilité des informations : pour prise de bonnes décisions, des comptes rendus et le contrôle des activités ;
- le respect des principes, politiques, règles : politiques société, procédures, textes, séparations des fonctions, autorisations... ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine : humain, financier, immatériel (information, savoir-faire, image...), matériel ;

L'IFACI définit le contrôle interne (voir sur le site www.ifaci.com) comme un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

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

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

La troisième définition (in BERTIN 2007 : 57) est celle donnée par le COSO1 qui estime que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

La définition de l'IFACI a été reprise par la CNCC (in AHOUANGANSI, 2010 : 57), à travers laquelle nous verrons que contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité afin d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs ;
- l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements comptables ;
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

Toutes ces définitions rejoignent les mêmes concepts :

- une assurance raisonnable : quant à la réalisation des objectifs, couvrant toutes les activités de l'entreprise ;
- un processus totalement intégré au mode de fonctionnement courant de l'entreprise.

La synthèse de ces définitions ci-dessus nous renvoie à celle émise par AHOUANGANSI (2010 :59), qui stipule que le contrôle interne peut être défini comme étant l'ensemble des sécurités que l'entreprise organise pour mettre les opérations sous contrôle ; c'est-à-dire : sécuriser le patrimoine de l'entreprise, fiabiliser l'information comptable, suivre les décisions de la direction et améliorer les performances et l'efficacité opérationnelle.

Ce qui renvoie à la définition donnée par les experts comptables Français en 1977, qui stipule que « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

1.2 Les référentiels du contrôle interne

1.2.1 Cas général

Les référentiels du contrôle interne sont les suivants :

- le COSO ;
- le COCO ;
- le Turnbull Guidance ou Turnbull ;
- le CDR AMF.

En plus de ces quatre référentiels cités ci-dessus, il existe le comité de Bâle ou Comité de Bâle sur le contrôle bancaire qui est un forum où sont traités de manière régulière (quatre fois par an) les sujets relatifs à la supervision bancaire. Il est hébergé par la Banque des règlements internationaux à Bâle.

Le modèle COSO est le référentiel de contrôle interne développé aux Etats-Unis par le COSO.

C'est le référentiel le plus communément adopté. Il décrit le contrôle interne et propose une évaluation de son efficacité. C'est un modèle conceptuel qui permet de mieux appréhender les systèmes de contrôle interne des entreprises.

1.2.2 Cas de l'UMOA

La liste des circulaires de référence qui organisent le secteur bancaire, à ce jour est la suivante :

- CIRCULAIRE 01-90/CB (20 Décembre 1990) : informations générales sur la commission bancaire ;
- CIRCULAIRE 02-91/CB (10 Juin 1991) : Dispositions relatives au commissariat aux comptes des établissements de crédit ;
- CIRCULAIRE 03-91/CB (10 Juin 1991) : Système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers ;
- CIRCULAIRE 04-92/CB (03 Avril 1992) : Système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers ;
- CIRCULAIRE 05-92/CB (10 Septembre 1992) : Communication à la commission bancaire de la liste des dirigeants en fonction et de ses modalités ;

- CIRCULAIRE 06-92/CB (03 Avril 1992) : Présentation et certification des documents de fin d'exercice par les commissaires aux comptes des établissements de crédit ;
- CIRCULAIRE 07-92/CB (12 Décembre 1992) : Production et transmission des documents de fin d'exercice aux autorités monétaires ;
- CIRCULAIRE 08-94/CB (10 Février 1995) : traitement applicable aux découverts autorisés par les banques dans le calcul du coefficient de liquidité ;
- CIRCULAIRE 09-99/CB (14 Septembre 1999) : Précisant les dispositions relatives à la dérogation à la condition de nationalité en faveur des administrateurs et de dirigeants étrangers ;
- CIRCULAIRE 10-2000/CB (23 Juin 2000) : réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit ;
- CIRCULAIRE 11-2001/CB (09 Janvier 2001) : Exercice du commissariat aux comptes au sein des banques et établissements financiers ;
- LETTRE CIRCULAIRE 01-2001/CB (03 Avril 2001) : Recommandation pour amélioration du gouvernement d'entreprise dans les banques et établissements financiers de l'UMOA.

Nous constatons que, pour avoir modifié la circulaire 03-91/CB du 10 Juin 1991 relative au contrôle par celle dont le numéro est 10-2000/CB du 23 Juin 2000 d'une part, et de l'autre, pour avoir modifié la circulaire 02-91/CB du 10 Juin 1991 relative au commissariat aux comptes par celle dont le numéro est 11-2001 du 09 Janvier 2000, les autorités ont démontré tout l'intérêt qu'elles portent à la question de façon très spéciale. Une nouvelle loi est entrée en vigueur en 2010 dans l'espace UEMOA avec des perspectives de modifications de certaines circulaires.

1.3 Les composantes du contrôle interne

Selon le référentiel COSO, les composantes du contrôle interne sont :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- et enfin le pilotage.

1.3.1 L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle regroupe :

- les fonctions de gouvernement d'entreprise et de direction ;
- le comportement, le degré de sensibilisation et les actions des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et la direction.

1.3.2 Evaluation des risques

Cette composante regroupe les activités de contrôle mises en œuvre par l'entité pour :

- identifier les risques liés à l'activité en rapport avec les informations financières ;
- évaluer le caractère significatif de ces risques et la probabilité de leur survenance ;
- décider des mesures à mettre en place.

Dans son exercice le plus abouti, l'évaluation des risques peut être formalisée sous forme de cartographie des risques définie par l'IFACI (2003 : 24), comme le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques.

Cependant la définition de BERNARD & al. (2006 : 78), va plus loin. En effet, pour eux « la cartographie est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ». Cette définition fait apparaître les tendances d'évolution des risques.

1.3.3 Activités de contrôle

Cette composante regroupe l'ensemble des activités de contrôle

- non pas transversales à l'entité ;
- mais spécifiques aux transactions de chaque cycle (achats / fournisseurs, ventes / clients...).

1.3.4 Information et communication

Cette composante regroupe les activités de contrôle liées aux systèmes d'information et de communication mises en place par la direction pour :

- gérer et maîtriser les opérations de l'entité ;
- préparer des informations financières fiables.

1.3.5 Pilotage

Cette composante traduit le « processus destiné à évaluer l'efficacité de la performance du contrôle interne au fil du temps » et regroupe les activités de contrôle pour :

- évaluer la conception et le fonctionnement des activités de contrôle ;
- prendre les mesures correctrices nécessaires.

« Si le DG est le premier responsable du contrôle interne, il doit déléguer la mise en place aux responsables hiérarchiques qui définissent les contrôles qui seront réalisés par eux-mêmes ou par d'autres salariés » (BENOIT, 2003 : 37).

L'amélioration du COSO₁ donne naissance au COSO₂ ou management des risques (voir le risque dans la pratique de l'audit au point 3.10) qui, en plus des cinq(5) composantes citées ci-dessus, ajoute :

- la fixation des objectifs ;
- l'identification des événements ;
- le traitement des risques.

HAMZAOUI (2008 : 108), s'est inspiré des cinq composantes du contrôle interne du référentiel COSO et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne.

Selon RENARD (2010 : 170), on peut regrouper sous six rubriques, l'ensemble des dispositifs de contrôle interne que chaque manager doit mettre en place au niveau d'une fonction.

Ces dispositifs concourent à la cohérence du contrôle interne. Ce sont :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- la supervision.

Ainsi donc, le dispositif de contrôle interne de la fonction trésorerie pourrait s'analyser à travers ces six objectifs sus mentionnés.

1.4 Les objectifs du contrôle interne

Selon RENARD (2010 :170), « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » dit la sagesse populaire, laquelle cite également volontiers la parole de Sénèque « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». C'est-à-dire que la politique, l'objet de la mission ayant été précisé, le premier devoir du responsable est de définir les cibles à atteindre, pour remplir la tâche assignée.

Ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne, déjà analysés et qu'il nous suffit de rappeler :

- protection du patrimoine ;
- fiabilité des informations ;
- respect des lois, règlements et contrats ;
- efficacité des opérations.

Chaque responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciés par l'auditeur interne en fonction des critères ci-après :

- concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable : l'adéquation entre objectifs et mission constitue donc une condition indispensable à remplir pour la cohérence et l'utilité desdits objectifs ;
- être déclinés à l'intérieur du service : chaque objectif spécifique se réalise par la réalisation cumulée de sous-objectifs assignés aux responsables opérationnels du service. En bonne organisation, il doit donc y avoir :
 - ✓ une construction pyramidale des objectifs dont la totalité concourt à la réalisation de l'objectif général ;
 - ✓ des performances assignées à chacun en termes d'objectifs afin que ceux-ci soient traduits dans la réalité opérationnelle.
- être mesurables, c'est-à-dire exprimés en termes numériques : valeurs objectives à atteindre ou à dépasser, ratios, indicateurs d'activité ou de qualité (sans oublier que la qualité, elle aussi se mesure) ;

- pouvoir être suivis par le système d'information à disposition du management, lequel doit être construit en fonction de la nature des objectifs assignés à chacun ;
- se situer dans le temps ;
- être ambitieux, ce qui exclut toute confusion avec la norme.

Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée, tout comme l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation tout entière.

Et c'est pourquoi COSO₂ recommande de prendre en compte les objectifs stratégiques.

Selon BARRY (2009 :13), le contrôle interne a plusieurs objectifs :

- **objectifs comptables :**

L'objectif comptable est l'aspect du contrôle interne qui permet la production des comptes sincères et réguliers ;

- **objectifs administratifs et organisationnels :**

Quant à l'objectif administratif et organisationnel, il est l'aspect du contrôle interne qui permet la prévention et la détection rapides des fraudes et assure la production d'informations de gestion fiables et l'analyse des performances.

Selon l'IFACI (2004 : 27), chaque entreprise détermine des objectifs et des stratégies pour les atteindre. Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celle-ci. Bien que chaque entreprise fixe ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs.

1.5 Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs : sont-ils adaptés aux objectifs fixés ? L'examen de cette question révèle souvent de graves distorsions, sources de déboires et d'inefficacité. Les moyens peuvent être de plusieurs natures :

1.5.1 Les moyens humains

A ce niveau, le problème essentiel est souvent moins celui de la quantité que celui de la qualité. Sans personnel compétent tout système de contrôle interne est condamné et nombreux sont les cas dans lesquels les anomalies rencontrées ont pour cause une formation insuffisante ou, ce qui revient au même, une formation non mise à jour. Cette observation concerne trois activités :

- Le recrutement
- La formation professionnelle permanente
- L'éthique.

1.5.2 Les moyens financiers

Les budgets d'exploitation et d'investissements sont-ils en ligne avec les objectifs ? Cette question soulève souvent des problèmes en apparence insolubles ; lorsque les budgets sont figés ou réduits et que l'on ne veut pas modifier les objectifs. Ce qui ne signifie pas qu'il y ait nécessairement et obligatoirement corrélation proportionnelle entre objectifs et budgets : il peut y avoir des objectifs de qualité, par exemple, qui ne seront pas en relation directe avec les budgets. Mais il appartient à l'auditeur d'examiner s'il y a corrélation et si oui, de la mesurer et d'en tirer les conséquences.

1.5.3 Les moyens techniques

Il faut comprendre ce terme en son sens le plus large, c'est-à-dire aussi bien techniques industrielles, que techniques de gestion et techniques commerciales. Là également, la corrélation avec les budgets n'est pas la règle absolue. Certaines options industrielles peuvent ne pas convenir à la poursuite des objectifs alors que d'autres, guère plus onéreuses, seraient mieux adaptées.

Et puis, cet aspect recouvre également toutes les techniques commerciales qui sont autant de choix, de modes d'organisation, de méthodes d'approche dont il convient d'apprécier l'adéquation, et les plus adéquats ne sont pas nécessairement les plus onéreux.

1.5.4 Les systèmes d'information et de pilotage

Troisième dispositif de contrôle interne, et que l'on trouve dans toutes les activités, celui-ci devrait, en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise, en la forme d'une succession de tableaux de bord, s'emboîtant les uns dans les autres, comportant à la base la juxtaposition des informations et indicateurs employés par chaque responsable pour gérer son activité et au sommet les indicateurs résiduels et globaux nécessaires à la direction générale. Ce n'est pas toujours le cas et l'addition des systèmes de pilotage de chacun constitue trop souvent un ensemble hétérogène avec des redondances, des lacunes, des contradictions et dans lequel les directions Générales ont parfois bien du mal à retrouver ce qui leur est nécessaire.

L'observation des systèmes d'information par l'auditeur interne doit le conduire à examiner les cinq critères qui vont lui permettre de porter un jugement sur la qualité de ces dispositifs.

Ils doivent :

- concerner toutes les fonctions
- être fiables et vérifiables
- être exhaustifs
- être disponibles en temps opportun
- être utiles et pertinents

1.6 L'organisation (les principes à respecter)

« On ne contrôle que ce qui est organisé » disait FAYOLLE (in RENARD, 2010 :175), étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est-à-dire qu'il s'agit là d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne. Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux, elle se compose de quatre éléments constitutifs.

Il y a trois principes à respecter. Ce sont : l'adaptation au système, l'objectivité et la séparation des tâches ou sécurité.

1.6.1 L'adaptation au système

Il n'y a pas de modèle unique qui pourrait servir de référentiel pour tous ; on peut même dire qu'il n'existe pas de panoplie de modèles dans laquelle on pourrait puiser. La diversité des organisations est aussi grande que peut l'être la diversité des entreprises : taille, nature d'activité, objectifs, environnement, structure juridique... sont autant de variables qui vont générer des organisations différentes. Mais le principe essentiel est que l'organisation doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité, etc.

Dans cette adaptation que devront réaliser les managers, trois écueils sont à éviter :

- L'organisation anarchique,
- L'organisation excessive
- L'organisation immobile.

1.6.2 L'objectivité

Une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Ce principe équilibre le précédent : adaptabilité certes, mais aussi permanence relative dans la mesure où une mutation, un départ ne doivent pas à chaque fois remettre en cause l'organisation existante.

1.6.3 La sécurité ou la séparation des tâches

S'organiser, et s'organiser avec le maximum de sécurité, c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. L'administration connaît déjà, et depuis fort longtemps, le grand principe de « la séparation des ordonnateurs et des comptables » ; le principe de la séparation des tâches répond aux mêmes préoccupations mais en élargissant le champ d'application. Trois fonctions fondamentales sont incompatibles dans l'entreprise: les mettre en une seule main, ou même deux d'entre elles, c'est prendre des risques importants avec la sécurité des actifs. Ces trois fonctions sont : la fonction d'autorisation (ou de décision), la fonction d'enregistrement comptable, la fonction financière.

A côté de ces trois fonctions permanentes et incompatibles, il en existe deux autres mais que l'on ne rencontre pas systématiquement : la fonction de détention, la fonction de contrôle.

Selon AHOANGANSI (2010 :71), pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être :

- préalable ;
- adapté et adaptable ;
- vérifiable ;
- formalisée ; et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

D'après AHOANGANSI (2010 : 72), en plus de la séparation des fonctions, nous avons d'autres principes généraux du contrôle interne qui sont :

- le principe d'intégration ou d'autocontrôle ;
- le principe de permanence ;
- le principe d'universalité ;
- le principe d'indépendance ;
- le principe d'information et qualité du personnel ;
- le principe d'harmonie.

1.7 Les limites du contrôle interne

Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise (IFACI, 2009 : 120).

Selon le COCO, il est possible d'attendre du contrôle interne, qu'il procure une assurance raisonnable. Mais, il existe deux raisons pour ne pas en attendre une assurance absolue. Ces raisons sont :

- il existe des limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion

permettant de faire échec aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction) ;

- il est nécessaire de tenir compte de l'équilibre coûts/avantages dans la conception du contrôle au sein des organisations.

Le contrôle ne peut empêcher la prise de décisions stratégiques et opérationnelles qui, a posteriori, s'avéreront mauvaises.

Selon le Turnbull, un système de contrôle interne réduit, mais ne peut éliminer la possibilité d'un mauvais jugement lors de la prise de décision, à cause de l'erreur humaine, des contrôles contournés de manière délibérée par les employés, les contrôles outrepassés par le management et de l'occurrence de circonstances imprévisibles. Un système de contrôle interne procure une assurance raisonnable, mais non absolue que l'entreprise pourra atteindre ses objectifs.

Pour le COSO, c'est le même raisonnement que dans les points précédents.

Quant au cadre de référence de l'autorité des marchés financiers en France (CDR AMF) enfin, ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnement pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

1.8 Le risque dans la pratique du contrôle et des audits

Le risque est un concept large qui prend différentes formes et dont la manifestation est permanente.

La survenance d'un événement d'origine interne ou externe peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques auxquels l'entité fait face.

Les risques génériques auxquels un système peut être confronté ont deux origines :

Les risques intrinsèques

Etant un système les risques intrinsèques ont leur origine dans la nature :

- des éléments du système ;
- des éléments qu'il utilise pour fonctionner ;
- des éléments qu'il produit.

Les risques fonctionnels

Etant donné un système, les risques fonctionnels ont leur origine dans le fonctionnement (et non dans les éléments) du système qui, pour réaliser sa mission doit :

- posséder de l'énergie ;
- être capable d'en acquérir ;
- pouvoir contrôler, autrement dit, réduire ou éliminer tout excédent d'énergie.

1.8.1 Définition du risque

Il est défini dans l'IFACI (2000 : 70) comme « un ensemble d'aléa susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

BERNARD & al. (2006 : 68) abondent dans le même sens en le définissant comme « un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ».

Complétons ces définitions par celle de l'IFACI (2005 : 23) : « un risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ».

L'objectif de l'auditeur est bien de se forger une intime conviction et d'émettre une opinion sur les documents qui lui sont présentés.

Autrement dit l'ensemble des travaux effectués par l'auditeur financier a pour objectif premier de limiter le risque d'émettre une opinion erronée sur les comptes soumis à la certification, dans la limite des outils d'importance relative.

Pour des raisons d'efficacité, l'auditeur financier a intérêt à orienter ses travaux sur les aspects les plus sensibles de l'entreprise et par cela identifier les zones de risques.

Ce risque correspond à la possibilité pour l'auditeur de formuler une opinion inappropriée eu regard aux circonstances : par exemple, formuler une opinion sans réserve alors que les comptes présentent une anomalie significative.

Le risque d'audit peut être analysé en trois composantes :

- Le risque inhérent ;
- Le risque de non contrôle ;
- Le risque de non-détection.

1.8.1.1 Le risque inhérent

Selon LEJEUNE & EMMERICH (2007 : 97), le risque inhérent correspond à la possibilité, sans tenir compte du contrôle interne éventuel, de l'existence d'une anomalie significative dans les comptes.

Le risque inhérent est le risque que les états financiers puissent contenir une erreur significative.

Trois zones de risque peuvent être distinguées dans l'entreprise :

- Les risques liés à l'activité, tels que la taille de l'entreprise, le marché, les produits de l'entreprise, les approvisionnements, la structure du capital, la structure financière, la structure de l'entreprise, l'organisation, le management, l'aspect juridique et fiscal...
- Les risques liés au système d'information, c'est à dire le système comptable, le système informatique, le système de gestion commercial, de production, de personnel...
- Les risques liés aux éléments financiers, c'est à dire les risques liés à l'importance et aux variations des postes des comptes.

1.8.1.2 Le risque de non-contrôle (par l'entreprise)

Le risque lié au contrôle est le risque que le système de contrôle interne n'assure pas la prévention ou la correction des erreurs.

Ce risque lié au contrôle doit être évalué dans la phase de l'appréciation du contrôle interne. Une bonne connaissance du contrôle interne de l'entreprise permet à l'auditeur :

- d'identifier les types d'erreurs possibles par les lacunes du système ;
- de mesurer le risque de survenance des erreurs.

Selon LEJEUNE & EMMERICH (2007 : 99), le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue, ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps voulu.

La réduction du risque lié au contrôle repose sur une évaluation correcte du contrôle interne effectué par le commissaire aux comptes. Ce risque sera élevé si le commissaire aux comptes conclut que le contrôle interne n'est pas ou est mal appliqué.

1.8.1.3 Le risque de non-détection (par l'auditeur)

Le risque de non-détection peut être défini comme le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter d'autres erreurs significatives. Ce risque est lié à l'importance du programme de contrôle des comptes annuels mis en place par l'auditeur.

D'après LEJEUNE & EMMERICH (2007 : 99), le risque de non contrôle est propre à la mission d'audit et correspond au risque que le commissaire aux comptes ne parvienne pas à détecter une anomalie significative.

1.8.2 Relation entre les composantes du risque

Plus le commissaire aux comptes évalue le risque d'anomalies significatives à un niveau élevé, plus il met en œuvre de procédures d'audit complémentaires afin de réduire le risque de non détection.

L'ensemble de la démarche d'audit peut se mesurer par cette équation :

Risque d'audit = Risque inhérent x Risque de non contrôle x Risque de non-détection

1.8.3 L'incidence du risque d'audit sur la mission de révision

La planification de la mission d'audit doit permettre de maintenir le risque d'audit à un niveau acceptable. Le plan de la mission doit tenir compte des risques analysés à ses différents niveaux :

- Recensement des risques lors de la prise de connaissance de l'entreprise ;
- Evaluation des risques du contrôle interne ;
- Evaluation du risque du risque financier par examen analytique ;
- Programme de contrôle adapté.

Selon HAMZAOUI (2005 :83-86), plusieurs façons permettent de maintenir le risque d'entreprise à un niveau acceptable faible :

- acceptation consciente et objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes (par exemple, fournisseurs ou aux assureurs) ;
- la mise en place de procédures et de politiques appropriées de contrôle interne ;
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop important.

Selon JIMENEZ & al. (2008 : 129), la démarche de réduction du risque doit intégrer des aspects de :

- prévention (j'évite l'occurrence),
- prévention (je limite l'impact),
- l'étude éventuelle d'un transfert contractuel (dont l'externalisation de prestations).

L'auditeur doit apprécier conjointement le seuil de signification et les différents risques lors de la préparation du programme de révision et de la détermination de la nature, du calendrier et de l'étendue des travaux de révision qui sont appropriés au cas particulier de la mission.

1.8.4 Le seuil de signification :

Le seuil de signification est la limite en deçà de laquelle une erreur commise de bonne foi par l'entreprise est sans incidence sur l'image fidèle des comptes annuels, étant entendu que l'image fidèle ne se résume pas à la seule inscription régulière au bilan, elle dépend également de l'importance que le lecteur des comptes donne à l'obtention de l'information. Est significative :

- toute information qui, si elle n'était pas communiquée, serait susceptible de modifier le jugement de l'actionnaire sur les comptes ;
- toute information qui permet de comprendre l'exercice écoulé et d'appréhender un avenir raisonnablement envisageable ;
- toute information pertinente et utile qui n'apparaît pas clairement au bilan ou au compte de résultat.

Le seuil de signification est la mesure que peut faire l'auditeur du montant à partir duquel une erreur, une inexactitude ou une commission peut affecter la régularité et la sincérité des comptes annuels. C'est l'appréciation que peut faire l'auditeur des besoins des utilisateurs des comptes annuels.

L'auditeur doit orienter ses contrôles de manière à étudier le plus complètement possible les postes et les opérations dont l'importance est significative et qui sont, à priori, les plus porteurs de risque. Cette démarche, basée sur l'importance relative des choses, ne doit pas conduire l'auditeur à ne faire aucune vérification des postes de faible valeur ou risque ; simplement l'auditeur concentre ses vérifications sur les éléments les mieux susceptibles de lui permettre de fonder l'opinion qu'il doit donner sur l'image fidèle des comptes.

Il existe toujours un risque de non-détection d'une erreur parce qu'il est toujours possible que l'auditeur choisisse une procédure de contrôle inadaptée. L'existence d'un risque de non-détection d'une erreur est indissociable de la nature même du travail de l'auditeur, laquelle consiste à travailler par sondage.

En résumé, la fixation de seuil de signification permet :

- de mieux orienter et planifier la mission en concentrant les travaux sur les éléments significatifs et sur les chiffres qui dépassent le seuil de signification ;

- d'éviter les travaux inutiles lors de la recherche d'éléments probants, par exemple éviter de longue recherche sur un poste qui ne peut que receler des erreurs peu significatives ;
- de justifier les décisions concernant l'opinion émise : fidélité ne signifie pas exactitude, et des comptes peuvent donner une image fidèle même s'ils contiennent des erreurs dont le cumul est inférieur au seuil de signification.

La littérature professionnelle retient souvent comme seuil de signification une fourchette se situant entre 5 et 10%. Ainsi, plusieurs erreurs ou inexactitudes cumulées seront en général jugées non significatives si elles présentent moins de 5% des montants de référence et jugées significatives au-delà de 10%, l'intérieur de la fourchette constitue une zone d'incertitude.

Toutefois, il faut préciser qu'aucun pourcentage ne saurait constituer une référence absolue. Les pourcentages mentionnés sont à titre indicatif car c'est à l'intérieur de cette fourchette que les décisions sont complexes.

Outre ce qui précède, nous tentons mettre un accent sur l'évaluation du contrôle interne. Il convient de signaler que parmi toutes les entreprises existantes les banques sont celles connaissant des niveaux de risques les plus élevés. Pour cette raison il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant d'identifier ces risques et de prendre des mesures permettant de réduire leur impact.

La réglementation internationale des banques est fixée par le Comité de Bâle. La réglementation dite Bâle II, publiée en 2004, fixe la manière de calculer les fonds propres minimum des banques. Elle leur impose aussi d'évaluer les risques opérationnels. Pour cela les banques doivent renforcer leurs dispositifs de contrôle interne. Ce sont un certain nombre des procédures dont le but est de limiter leur niveau des risques. Les banques européennes ont eu l'obligation de mettre en œuvre ces règles à partir de 2008.

Sans attendre le Comité de la réglementation bancaire et financière a mis en place en 1997 un règlement le CRBF 97.02 sur les "Conditions d'exercice du contrôle interne des établissements bancaires" qui impose aux banques d'établir un système de contrôle interne. Il précise dans son article 1 le contenu :

- un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;

- une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- un système de documentation et d'information ;
- un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

Les entreprises assujetties veillent à mettre en place un contrôle interne adéquat en adaptant l'ensemble des dispositifs prévus par le présent règlement à la nature et au volume de leurs activités, à leur taille, à leurs implantations et aux risques de différentes natures auxquels elles sont exposées.

Il faut faire la distinction entre l'audit et le contrôle. Pour faire la distinction, nous évoquons le point suivant qui sera consacré à l'audit.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Contrôle interne bancaire et audit

Les échecs et pertes qui ont touché les banques ces vingt dernières années ont accru l'importance d'une gestion des risques et d'un contrôle interne efficaces au sein du secteur financier formel dans le monde entier. Le comité de Bâle a analysé ces pertes et conclu qu'elles auraient pu être évitées si les banques avaient eu des systèmes de contrôle interne efficaces.

2.1 Les recommandations du comité de Bâle

Le Comité de Bâle (in SARDI, 2002 : 101) pour le contrôle interne bancaire, depuis sa création, poursuit deux objectifs fondamentaux : renforcement de la solidité du secteur bancaire et l'égalité des conditions de concurrence entre les banques internationales. Pour atteindre ces objectifs, deux axes sont poursuivis simultanément :

- les fonds propres minimaux que doivent détenir les banques pour faire face aux risques. L'accord de 1988 dit ratio Cooke a été la première à l'édifice. Cet accord a été révisé et mis en application en 2006.
- mais, constatant que ces mesures quantitatives n'ont pas empêché un certain nombre de banques de faire faillite, d'intenses travaux ont été entrepris depuis plusieurs années pour introduire des pratiques de saine gestion et pour renforcer le dispositif de contrôle interne.

2.2 Cadre pour l'évaluation du système de contrôle interne

Le comité de Bâle (in SARDI, 2002 : 101-103) souligne qu'un système de contrôle interne efficace est une composante critique de la gestion d'une banque et un fondement pour une organisation bancaire saine et sécurisée. Un système de contrôle interne fort peut aider à assurer que les buts et les objectifs de l'organisation bancaire seront atteints, que la banque réussira ses objectifs de rentabilité à long terme et maintiendra un reporting financier et de gestion fiable. Un tel système peut aussi aider à assurer que la banque respectera les lois et les réglementations aussi bien que les politiques, plans, règles et procédures internes, et une baisse des risques de pertes inattendues ou des atteintes à la réputation de la banque.

Le comité de Bâle, avec les autorités de surveillance bancaire à travers le monde, a insisté de plus en plus fort sur l'importance d'un contrôle interne sain. Cet intérêt insistant dans le contrôle interne est le résultat de pertes significatives subies par plusieurs banques. Une analyse des problèmes de ces pertes indique qu'elles auraient probablement été évitées si

les banques avaient maintenu un contrôle interne efficace. De tels systèmes auraient évité ou permis une détection précoce des problèmes qui ont mené aux pertes et, de ce fait, limité le dommage à la banque.

Le comité expose ensuite quatorze principes fondamentaux qui conditionnent l'efficacité du système de contrôle interne. Ces principes sont articulés autour de six thèmes :

- rôle des organes dirigeants et culture de contrôle ;
- évaluation des risques ;
- contrôle des activités ;
- information et communication ;
- surveillance ;
- évaluation du système de contrôle interne par les autorités de surveillance.

Constatant une insuffisance du contrôle interne, les banques doivent mettre un accent sur l'audit interne.

2.3 L'audit interne :

L'audit interne doit veiller au respect des principes décrits ci-dessous.

Objectifs et tâches de la fonction audit interne

Principe 1 :

Le conseil d'administration a la responsabilité ultime pour s'assurer que la direction établit et maintient un système de contrôle interne efficace et adéquat, un système de mesure pour évaluer les différents risques de l'activité bancaire, un système pour relier les risques au niveau des fonds propres, des méthodes appropriées pour surveiller le respect des lois, règlements et politiques. Au moins une fois l'an, le conseil d'administration doit revoir le système de contrôle interne et la procédure d'évaluation des fonds propres.

Principe 2 :

La direction générale est responsable pour développer les processus qui identifient, mesurent, gèrent et contrôlent les risques encourus par la banque. Au moins une fois l'an, la direction générale doit communiquer au conseil d'administration les performances du système de contrôle interne et de la procédure d'évaluation des fonds propres.

Principe 3 :

L'audit interne est une partie intégrante de la surveillance du système de contrôle interne et de la procédure d'évaluation des fonds propres, car l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'adéquation et du respect des politiques et procédures de la banque. En tant que telle, la fonction d'audit interne assiste la direction générale et le conseil d'administration dans une effective et efficace délégation de ses responsabilités décrites ci-dessus.

Principes de l'audit interne

Principe 4 :

Chaque banque doit avoir une fonction interne permanente d'audit. La direction générale doit donner les ressources nécessaires pour la réalisation de ses objectifs.

Principe 5 :

La fonction doit être indépendante des tâches routinières du processus de contrôle interne.

Principe 6 :

Chaque banque doit avoir une charte d'audit interne qui renforce l'autorité de la fonction.

Principe 7 :

La fonction audit interne doit être dans une position lui permettant de remplir ses missions d'une manière impartiale.

Principe 8 :

La compétence professionnelle de la fonction est essentielle.

Principe 9 :

Toutes les activités de la banque doivent être dans le champ de compétence de l'audit interne.

Principe 10 :

L'audit interne doit conduire des revues régulières du système de management des risques en relation avec l'évaluation des fonds propres.

Principe 11 :

L'audit interne comprend des plans d'audit, leur réalisation et le suivi des recommandations.

Relation de l'autorité de contrôle avec l'audit interne et externe

Principe 13 :

L'autorité de contrôle doit évaluer le travail de l'audit interne pour déterminer s'il peut lui faire confiance dans l'identification des risques potentiels.

Principe 14 :

Les autorités de contrôle doivent consulter régulièrement l'audit interne et externe pour identifier les risques potentiels.

Principe 15 :

Les autorités de contrôle sont encouragées pour avoir des discussions régulières avec le responsable de l'audit interne.

Principe 16 :

Les autorités de contrôle doivent encourager les discussions entre les auditeurs internes et externes et rendre leur coopération aussi efficace que possible.

Principe 17 :

Les travaux effectués par un auditeur externe pour le compte de l'autorité de contrôle doivent avoir une base légale ou contractuelle. Ces travaux doivent être complémentaires aux audits réguliers de l'autorité de contrôle.

Principe 18 :

Une coopération entre auditeurs internes, externes et autorité de contrôle a pour but de rendre ces travaux plus efficaces.

Le comité d'audit :

Définition : Le comité d'audit est un comité du conseil d'administration et comprend des membres indépendants de la direction.

Principe 19 :

La création d'un comité d'audit permanent est une solution pratique pour résoudre les difficultés de maintenir un système adéquat de contrôle interne.

L'externalisation de l'audit interne

Principe 20 :

Si la fonction d'audit interne est sous-traitée, ou externalisée (outsourcing), le conseil d'administration et la direction générale demeurent responsables.

Nous allons, dans le point suivant, évoquer la relation existant entre l'audit externe et l'autorité de contrôle.

2.4 Relation entre l'audit externe et l'autorité de contrôle

Selon SARDI (2002 : 105), dans un document de travail (The relationship between banking supervisors and bank's external auditors, prepared in association with the international auditing practices committee of the federation of accountants, january 2002), les organes représentatifs des auditeurs externes et des contrôles bancaires, tout en connaissant les objectifs spécifiques de leurs missions, soulignent leur complémentarité et les avantages des s'appuyer mutuellement l'un sur l'autre. La coopération apporte de nombreux avantages. Mais les auditeurs externes sont tenus au secret professionnel et la diversité des législations nationales peut limiter cette coopération dans certains pays. Dans d'autres, les auditeurs externes accomplissent des missions pour le compte de l'autorité de contrôle bancaire.

La phase suivante de ce chapitre, nous amène à parler des différents niveaux de contrôles bancaires qui peuvent exister.

2.5 Les différents niveaux de contrôle

Le contrôle interne concerne la banque dans toutes ses activités. Il s'applique aux biens, aux individus et aux informations, quelles que soient les circonstances ou l'époque de l'année. Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé.

Selon AHOUANGANSI (2010 : 104-106), il existe trois niveaux de contrôle.

Le contrôle du premier niveau

Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédures doivent être conçus de façon à constituer un premier degré d'efficacité véritable.

Le contrôle du deuxième niveau

Les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. On y trouve tous les contrôles effectués par des services qui n'ont pas généré eux-mêmes les opérations.

Il faut noter qu'à ce niveau, chaque chef de département a pour mission, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser les contrôles réguliers devant être effectués dans chaque département périodiquement et régulièrement.

Les contrôles de troisième niveau

Ils sont exercés par le département d'audit interne pour s'assurer des réalités des contrôles de premier et de deuxième niveaux. Les deux premiers niveaux de contrôle sont eux-mêmes complétés par les missions réalisées par l'inspection générale du groupe.

Pour un contrôle bancaire efficace, nous allons aborder les principes fondamentaux qui ont une importance. Ces principes sont téléchargeables sur le site www.banque-de-france.fr

2.6 Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace

Les principes fondamentaux sont destinés à constituer une référence de base pour les autorités prudentielles de tous les pays. Ils comportent vingt-cinq principes de base, indispensables pour qu'un système prudentiel soit efficace. Ils recouvrent les domaines suivants :

- conditions préalables à un contrôle bancaire efficace (principe 1) ;
- agrément et structure de propriété (principes 2-5) ;
- réglementations et exigences prudentielles (principes 6-15) ;
- méthodes de contrôle bancaire permanent (principes 16-20) ;
- exigences en matière d'information (principe 21) ;
- pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles (principe 22) ;
- activité bancaire transfrontière (principes 23-25).

Conditions préalables à un contrôle bancaire efficace

▪ Principe 1 :

Un système de contrôle bancaire efficace doit assigner des responsabilités et objectifs clairs à chaque instance participant à la surveillance des organisations bancaires. Chacune de ces instances devrait disposer d'une indépendance opérationnelle et de ressources

adéquates. Un cadre juridique approprié est également nécessaire pour couvrir entre autres : l'autorisation des organisations bancaires et leur contrôle permanent, les pouvoirs en matière de respect des lois et à l'égard des questions de sécurité et de stabilité, la protection juridique des autorités prudentielles. Des dispositions devraient régir, en outre, l'échange d'informations entre celles-ci ainsi que la protection de la confidentialité de ces données.

Agrément et structure de propriété

▪ Principe 2 :

Les activités autorisées des établissements agréés et soumis à la surveillance prudentielle en tant que banque doivent être clairement définies, et l'emploi du mot « banque » dans les raisons sociales devrait être autant que contrôlé.

▪ Principe 3

L'autorité qui accorde l'agrément doit être habilitée à fixer des critères d'aptitude et à rejeter les candidatures d'établissements n'y satisfaisant pas. La procédure d'agrément devrait consister, au minimum, en une évaluation de la structure de propriété, des administrateurs et de la direction générale de l'organisation bancaire, de son plan d'exploitation et de ses contrôles internes ainsi que de sa situation financière projetée, y compris de ses fonds propres ; s'il est prévu que le propriétaire ou l'organisation mère soit une banque étrangère, il faudrait obtenir l'accord préalable de l'autorité de contrôle du pays d'origine.

▪ Principe 4

Les autorités de contrôle bancaire doivent être habilitées à examiner et à rejeter toute proposition visant à transférer à des tiers des parts importantes de propriété ou des participations de contrôle de banques existantes.

▪ Principe 5

Les autorités de contrôle bancaire doivent être habilitées à définir des critères pour examiner les grandes opérations d'acquisition ou d'investissement d'une banque et pour s'assurer que ses affiliations ou structures d'entreprise ne l'exposent pas à des risques excessifs ou ne s'opposent à un contrôle efficace.

Réglementation et exigences prudentielles

▪ Principe 6

Les autorités de contrôle bancaire doivent fixer à toutes les banques des exigences de fonds propres minimales prudentes et appropriées. Celles-ci devraient refléter les risques qu'elles encourent et doivent déterminer les composantes du capital, en tenant compte de leur capacité d'absorber les pertes. Pour les banques, au moins, qui opèrent à l'échelle internationale, ces exigences de fonds propres ne doivent pas être inférieures à celles qui sont prévues dans l'accord de Bâle et ses amendements.

▪ Principe 7

Un élément essentiel à tout système prudentiel réside dans l'évaluation des politiques, pratiques et procédures des banques en matière d'octroi de prêts et d'investissement ainsi que de leur gestion courante de ces portefeuilles.

▪ Principe 8

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques définissent et suivent des politiques, pratiques et procédures adéquates pour évaluer la qualité de leurs actifs et l'adéquation de leurs provisions et réserves pour pertes sur prêts.

▪ Principe 9

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent de systèmes d'information de la direction permettant à celle-ci d'identifier des concentrations au sein du portefeuille ; elles doivent également fixer des seuils prudentiels limitant l'exposition au risque envers un emprunteur ou un groupe d'emprunteurs liés.

▪ Principe 10

Afin d'éviter des abus liés à l'octroi de prêts à des emprunteurs apparentés à l'établissement, les autorités de contrôle bancaire doivent disposer de normes stipulant que les banques prêtent aux conditions du marché aux entreprises et particuliers apparentés, que ces octrois font l'objet d'un suivi efficace et que d'autres dispositions appropriées sont prises pour contrôler ou réduire les risques.

▪ Principe 11

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques sont dotées de politiques et procédures adéquates pour identifier, suivre et contrôler le risque-pays et le risque de transfert dans leurs activités internationales de prêt et d'investissement ainsi que pour constituer des réserves appropriées en regard de ces risques.

▪ **Principe 12**

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent de systèmes permettant une mesure précise, un suivi et un contrôle adéquat des risques de marché ; elles devraient, si nécessaire, être habilitées à imposer des limites et/ou exigences de fonds propres spécifiques en regard de l'exposition aux risques de marché.

▪ **Principe 13**

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent d'un processus global de gestion des risques (comportant une surveillance appropriée de la part du conseil d'administration et de la direction générale) pour identifier, mesurer, suivre et contrôler tous les autres risques essentiels et, s'il y a lieu, constituer une couverture de fonds propres à l'égard de ces risques.

▪ **Principe 14**

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques sont dotées de contrôles internes adaptés à la nature et à l'ampleur de leurs activités et recouvrant plusieurs aspects : dispositions claires de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; séparation des fonctions impliquant un engagement de la banque, une libération de ses capitaux et la comptabilisation de ses actifs et passifs ; vérification de concordance de ces processus ; préservation des actifs ; audit indépendant approprié, interne ou externe ; fonctions de contrôle de conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables.

▪ **Principe 15**

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que les banques disposent de politiques, pratiques et procédures appropriées, notamment de critères stricts de connaissance de la clientèle, assurant un haut degré d'éthique et de professionnalisme dans le secteur financier et empêchant que la banque ne soit utilisée, intentionnellement ou non, par des éléments criminels.

Méthodes de contrôle bancaire permanent

▪ **Principe 16**

Un système de contrôle bancaire efficace devrait comporter à la fois, sous une forme ou une autre, un contrôle sur place et sur pièces.

▪ **Principe 17**

Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir des contacts réguliers avec la direction de la banque et une connaissance approfondie de ses activités.

▪ **Principe 18**

Les autorités de contrôle bancaire doivent se doter des moyens de rassembler, d'examiner et d'analyser, sur une base individuelle et consolidée, les rapports prudentiels et études statistiques fournis par les banques.

▪ **Principe 19**

Les autorités de contrôle bancaire doivent être en mesure de vérifier, en toute indépendance, les informations prudentielles en effectuant des inspections sur place ou en recourant à des auditeurs externes.

▪ **Principe 20**

Un élément essentiel du contrôle bancaire réside dans la capacité des autorités de surveiller un groupe bancaire sur une base consolidée.

Exigences en matière d'information

▪ **Principe 21**

Les autorités de contrôle bancaire doivent s'assurer que chaque banque tient ses registres de manière adéquate, conformément à des conventions et pratiques comptables cohérentes fournissant une présentation sincère et régulière de sa situation financière ainsi que de la rentabilité de ses activités et qu'elle publie régulièrement des états financiers reflétant fidèlement cette situation.

Pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles

▪ **Principe 22**

Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir à leur disposition des instruments adéquats pour mettre en œuvre en temps opportun une action correctrice lorsque les banques ne remplissent pas les exigences prudentielles (telles que les normes minimales de fonds propres), lorsque les réglementations ne sont pas respectées ou lorsque les déposants sont menacés de toute autre façon. Dans des circonstances extrêmes, cela devrait inclure la capacité d'annuler l'agrément ou d'en recommander la révocation.

Activité bancaire transfrontière

▪ **Principe 23**

Les autorités de contrôle bancaire doivent effectuer un contrôle global consolidé, assurant un suivi adéquat et l'application de normes prudentielles appropriées pour tous les aspects

des activités menées par les organisations bancaires à l'échelle mondiale, principalement au sein de leurs succursales, sociétés en participation et filiales à l'étranger.

▪ **Principe 24**

Un élément fondamental du contrôle consolidé réside dans l'établissement de contacts et d'échanges d'informations avec les diverses autres autorités prudentielles concernées, principalement celles du pays d'accueil.

▪ **Principe 25**

Les autorités de contrôle bancaire doivent exiger que les activités des banques étrangères opérant sur le territoire national obéissent à des critères aussi rigoureux que ceux auxquels sont soumis les établissements domestiques ; elles doivent être habilitées, en outre, à partager avec leurs homologues du pays d'origine les informations dont celles-ci ont besoin pour leur contrôle consolidé.

Outre ce qui précède, nous abordons la partie sur l'audit, afin de faire la différence entre l'audit interne et l'audit externe. Malgré, qu'il existe des divergences, ils sont pourtant complémentaires.

2.7 Concept d'audit

Dans la tentative de cerner la notion d'audit, nous présenterons la synthèse des définitions proposées par :

- Hervé JAHIER, Pascal LEPINE dans « Préparation à la synthèse droit et comptabilité » édition ellipses 1997 ;
- The Institute of the Internal Auditors (Institut de l'audit Interne) ;
- Robert OBERT dans « Synthèse droit et comptabilité » édition Dunod, 1998 ;
- H. Bouquin dans « l'encyclopédie de gestion » Editions Economica, 1989.

Sur la base de ces quatre définitions, il ressort que l'audit peut être défini comme un examen professionnel, portant sur des informations, en vue d'exprimer une opinion raisonnable et indépendante par référence à un critère de qualité, dans le but d'accroître l'utilité de l'information.

2.8 Audit et comparaisons des grands domaines d'audit

Avant de faire une comparaison des grands domaines d'audit, nous allons d'abord présenter ses principaux domaines. Ce sont :

- l'audit financier ;
- l'audit interne ;
- l'audit opérationnel.

2.8.1 Les grands domaines d'audit

2.8.1.1 L'audit financier

L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise donnée (SILLERO, 2003 : 10).

Selon GRAND & VERDALLE (2006 : 13), les missions d'audit comptable et financier sont des missions particulières de l'audit. Elles ont pour objectif général de s'assurer que les documents financiers traduisent correctement la situation économique et l'activité de la firme étudiée. Les documents comptables doivent donner une image fidèle de l'entreprise.

Il importe de distinguer entre deux missions différentes :

- la mission d'un audit financier contractuel, réalisé à la demande d'une entité ou d'un individu, pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur. Cet audit vise souvent la certification des comptes aux tiers au moment par exemple d'une introduction en bourse ou d'un appel public à l'épargne ;
- la mission du commissariat aux comptes (dénommée parfois mission d'audit légal), prescrite par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :
 - ✓ une mission d'audit financier externe ;
 - ✓ un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires (information des actionnaires, détection des actes frauduleux...).

L'audit financier tel qu'il a été défini ci-dessus peut être réalisé par un professionnel interne à l'entité mais dans ce cas il ne peut garantir la sincérité et la régularité des informations comptables que pour le besoin de la direction générale. Sa position interne ne la lui permet pas de certifier les comptes de l'entreprise à des tiers.

2.8.1.2 L'audit interne

Plusieurs définitions de l'audit interne ont été données, mais nous retenons celle de l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI) et de l'IIA (institute of internal audit) que nous jugeons riche et synoptique.

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.

L'audit interne est ainsi un service autonome de l'entreprise rattaché directement à la direction générale pour garder son objectivité. Ce service est chargé d'évaluer les performances de toutes les fonctions de l'entreprise.

Tableau 1 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes

Ce tableau retrace les différents niveaux de rattachement hiérarchique des auditeurs internes à travers une étude.

Rattachement hiérarchique	Effectifs	%
Au président du conseil d'administration	1	2,63
Au PDG	11	28,95
A la direction générale	13	34,21
A la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit	1	2,63
Au secrétariat général	1	2,63
A la direction du contrôle général et de la planification	1	2,63
A la direction administrative et financière	7	18,43
Au comité d'audit	1	2,63
A la direction organisation	1	2,63
Autres	1	2,63
Total	38	100

Source : Ebondo Wa Mandzila (2006)

D'après SCHICK (2007 : 26), le rattachement hiérarchique à la direction générale semble correspondre à des spécifications et la tendance actuelle le confirme (69,3 % en 2005-IFACI). Les auditeurs internes ne sont pas tentés d'influencer les conclusions de l'audit interne ou leur formulation, mais l'expérience montre que, quand l'audit interne dépend d'un autre directeur, ils résistent le plus souvent à cette tentation.

On observe cependant des difficultés et être rattaché à la DG, c'est parfois être bien seul.

Le rattachement au directeur financier (14,7 % en 2005-IFACI) donne une image, voire une orientation, financière et comptable à l'audit interne.

Contrairement aux Anglo-Saxons orientés vers le contrôle de gestion, les directeurs financiers français sont en général orientés vers la trésorerie et le haut de bilan, et donc moins à l'aise pour comprendre ce que l'audit interne rapporte et recommande.

Le rattachement à tout autre directeur menace l'indépendance de l'audit interne, même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines.

Selon l'enquête IFACI 2005 (in SCHICK, 2007 : 27), 37 % des services d'audit interne ont également un rattachement fonctionnel, le plus souvent au comité d'audit.

2.8.1.3 L'audit opérationnel

Il s'intéresse à la gestion de chaque activité ou fonction de l'entreprise et il est applicable à un domaine spécifique comme l'audit social ou l'audit de qualité. L'objectif est d'apprécier la manière dont les fonctions sont maîtrisées.

Selon BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008 : 13), l'audit opérationnel s'applique à toutes les actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objectif consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que sur les risques qui pèsent essentiellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.

Dans leur ouvrage "pratique de l'audit opérationnel" P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY définissent l'audit opérationnel comme suit :

" L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés."

L'audit opérationnel n'est pas l'audit des activités opérationnelles au sens où les activités opérationnelles s'opposent aux activités fonctionnelles de l'organisation. Il n'est pas davantage l'audit d'une fonction opérationnelle particulière de l'entreprise ; de tels audits, dits spécialisés, portent par exemple sur les domaines suivants: marketing ; informatique, ressources humaines, social, production, contrôle de gestion/

L'audit opérationnel est une des formes d'audit global d'une organisation. Il peut couvrir l'ensemble des activités et des fonctions d'une organisation. Mais il peut être restreint à l'une des entités composant l'organisation, telle qu'une direction d'un grand ministère ou bien une division d'une entreprise importante.

Après avoir présenté les principaux domaines de l'audit, nous pourrions procéder à une comparaison entre ceux-ci.

Pour déterminer ces relations, on peut utiliser deux critères :

- l'objectif poursuivi par l'auditeur;
- la position de l'auditeur par rapport à l'organisation auditée.

Ces deux critères sont liés : les objectifs de l'auditeur déterminent, en effet, sa position.

2.8.2 Comparaison des grands domaines d'audit

2.8.2.1 Audit interne et audit opérationnel

On retrouve les objectifs de l'auditeur interne dans ceux de l'auditeur opérationnel. L'un et l'autre ont un champ d'application qui peut s'étendre à des multiples fonctions de l'organisation. L'un et l'autre en poursuivent la performance.

Il n'en reste pas moins que la notion d'audit opérationnel est plus large que celle d'audit interne dans le sens de l'auditeur opérationnel peut s'étendre même à la Direction générale. Dans ce cas l'auditeur doit être obligatoirement externe pour respecter le principe de l'indépendance.

Ainsi, l'auditeur opérationnel peut être interne ou externe selon le cas, alors que l'auditeur interne est par définition un membre du personnel de l'entreprise.

2.8.2.2 Audit financier et audit opérationnel

Il pourrait être tentant de considérer que l'audit financier n'est qu'une partie de l'audit opérationnel. Ce serait, en réalité, faire abstraction de l'objectif spécifique de l'audit financier, à savoir certifier, pour les tiers les comptes de l'entreprise. Certes, l'auditeur opérationnel pourra examiner l'information financière, il sera même amené à en vérifier la

qualité tout comme l'auditeur financier, mais il agira dans la perspective de l'utilisation de cette information en tant qu'outil de gestion, et non dans l'intention unique de se porter garant de sa sincérité et régularité.

On voit donc que les objectifs de ces deux types d'audit sont fondamentalement différents.

Rappelons enfin que la certification des comptes à des tiers ne peut être faite que par un auditeur financier externe.

Néanmoins, il est loisible de dire que l'auditeur financier procède à un audit opérationnel, dans la mesure où il est obligé, en pratique, d'évaluer le contrôle interne des processus et des opérations dont la résultante est constituée des états financiers qu'il doit certifier réguliers et sincères.

2.8.2.3 Audit interne et audit financier

Ils diffèrent :

- au niveau des objectifs : l'audit financier a un objectif spécifique que n'a pas l'auditeur interne: la certification des comptes vis-à-vis des tiers. Toutefois, l'auditeur interne peut s'assurer, pour la direction uniquement, de la qualité du fonctionnement comptable et des documents émis ;
- au niveau de la position : l'un est salarié de l'entreprise (l'auditeur interne) et l'autre doit être externe (l'auditeur financier)

Ces réflexions peuvent être schématisées comme suit :

Tableau 2 : Comparaison des principaux types d'audit

Nous constatons dans ce tableau les différents domaines d'intervention des auditeurs interne et externe.

Auditeur \ Objectif	En vue de la certification des comptes	En vue de l'appréciation des performances
Externe	Audit financier	Audit opérationnel externe
Interne	(1)	Audit interne

(1) A titre d'éléments du contrôle interne.

Source : AHOANGANSI (2010 : 35).

Selon SCHICK (2007 : 52), on appelle « audit externe » l’audit comptable et financier, que la mission soit de certifier les états financiers ou de donner des conseils dans ce domaine. Pour l’activité de conseil dans les autres domaines, on ne dit pas « audit externe » mais « conseil en organisation » ou « consulting ».

Remarque :

Les mêmes personnes font du conseil ou du commissariat aux comptes ; leur mission est alors dite « contractuelle » ou « légale »

Tableau 3 : Comparaison entre l’audit interne et l’audit externe

Dans ce cas, la comparaison entre l’audit interne et l’audit externe est faite suivant trois aspects qui sont : le mandat, les missions et enfin les conclusions.

Comparaison avec l’audit externe		
	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.
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. 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.
Conclusions	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 résultats.	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer. Obligation de moyens.

Source : SCHICK (2007 : 52)

Le tableau suivant indique les complémentarités et les divergences qui existent entre l’audit interne et l’audit externe.

Tableau 4 : Les divergences et les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe

Malgré les divergences, ces deux formes d'audit sont complémentaires.

	Audit externe	Audit interne
Statut de l'audit	Mécanisme non spécifique / externe	Mécanisme non spécifique / interne
	Mécanisme obligatoire pour certaines catégories d'organisations	Mécanisme international
Mandats/bénéficiaires de l'audit	Actionnaires, dans les textes Ensemble des stakeholders, en fait.	Direction générale, managers conseil d'administration/comité d'audit. Ensemble des stakeholders, indirectement.
Champs d'application de l'audit	Processus d'élaboration des états financiers et de détermination du résultat	Global
	Aval	Amont L'auditeur interne identifie et évalue les risques avant qu'ils ne soient traduits dans les comptes.
Temporalité de la mission d'audit	Mission permanente dans les textes. Mission généralement intermittente dans les faits.	Mission continue. Suivi des recommandations.
Nature de la mission d'audit	Mission d'assurance	Mission d'assurance Mission continue
Position eu égard à la gouvernance	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle)	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle) Evaluateur de la gouvernance. Conseiller en bonne gouvernance
Dynamique de l'audit	Stabilité L'auditeur externe réalise le même type d'audit chaque année ; il est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services.	Réactivité, adaptabilité, diversité. L'auditeur planifie son travail en réponse aux besoins de la direction ou du comité d'audit ou en fonction de l'émergence de risques ; les interlocuteurs sont variables.
Indépendance	Protégée juridiquement	Garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le comité d'audit (quand il existe)
Diffusion du/des rapports d'audit	Diffusion large du rapport	Diffusion restreinte des rapports
Avantages spécifiques	Expérience d'autres entreprises et d'autres secteurs	Connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur.

Source : Audit interne de Elisabeth Bertin ; du 20 Septembre 2007, p167

A partir de l'analyse ci-dessus, nous pouvons dire qu'il y a des divergences et des complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe.

Les professions d'audit interne et d'audit externe sont organisées au niveau international par l'IIA et l'IFAC qui sont des associations professionnelles. Ce sont ces organisations qui ont publié des normes précises sur l'étendue et domaine de la collaboration entre les deux métiers. Il s'agit de :

- La norme ISA 610 diffusée par l'IFAC pour ce qui concerne l'audit externe ;
- La norme 2050 émise par l'IIA pour la pratique de l'audit interne.

Lorsque nous comparons les objectifs et l'intérêt de la coopération entre les deux professions, nous notons ce qui suit.

Tableau 5 : Une comparaison des normes IIA 2050 et ISA 610

Dans ce tableau, la comparaison entre l'audit interne (norme IIA 2050) et l'audit externe (norme ISA 610) est faite en mettant l'accent sur les objectifs et l'intérêt de la coopération.

	Audit interne Norme IIA 2050	Audit externe Norme ISA 610
Objectifs et intérêt de la coopération	Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d'assurance et de conseil, de manière à assurer une ouverture adéquate des travaux à éviter dans la mesure du possible les doubles emplois.	L'auditeur externe doit prendre en compte les travaux de l'audit interne ainsi que leur incidence potentielle sur les procédures d'audit externe (...). Certains aspects de l'audit interne peuvent être utiles pour définir la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit externe.

Source : AHOANGANSI (2010 : 26)

Par ailleurs une comparaison des deux normes ISA 610 de l'IFAC et 2050 de l'IIA permet de relever les informations suivantes dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Informations sur les normes ISA 610 de l'IFAC et 2050 de l'IIA

Ce tableau fait ressortir des informations capitales sur les deux normes citées ci-dessus.

	Audit interne Norme IIA 2050	Audit externe Norme ISA 610
Champs d'interventions et délimitation des responsabilités	<p>Le champ d'intervention de l'audit interne, ainsi que celui du contrôleur légal des comptes sont rappelés. Il est en particulier indiqué que « le responsable de l'audit interne peut accepter d'effectuer des travaux pour les auditeurs externes lors de la certification des comptes ».</p> <p>Responsabilité de la coordination audit interne/audit externe. « la coordination doit relever du responsable d'audit interne ».</p> <p>« Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil les conclusions concernant la coordination entre auditeurs internes et auditeurs externes ».</p>	<p>« L'auditeur externe doit acquérir une connaissance suffisante des travaux de l'audit interne pour identifier et évaluer le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers et pour concevoir et mettre en œuvre des préoccupations d'audits complémentaires »</p> <p>La norme définit alors l'audit interne et ses missions.</p> <p>Responsabilités de l'opinion d'audit. « L'audit externe conserve l'entière responsabilité de l'opinion d'audit exprimée ».</p>

<p>Evaluation respective</p>	<p>Evaluation de la performance des auditeurs externes. « en exerçant son rôle de surveillance, le conseil peut demander au responsable de l'audit interne d'évaluer la performance des auditeurs externes. Elle peut couvrir notamment les points suivants : connaissances et expériences professionnelles, connaissance du secteur d'activité de l'organisation, indépendance, expertises directement liées à la mission, anticipation des besoins de l'organisation et réactivité, relative stabilité des principaux collaborateurs, qualité des relations de travail, respect des engagements contractuels. (...) ».</p> <p>Participation de l'audit interne à la sélection des auditeurs externes. « La participation de l'auditeur interne au processus de sélection et d'évaluation des commissaires aux comptes de l'organisation ou à la décision concernant le renouvellement de leur mandat peut revêtir des formes diverses : participation nulle, rôle de conseil auprès du management ou du comité d'audit du processus ».</p> <p>Communication des évaluations Le responsable de l'audit interne accompagne, le cas échéant, ses conclusions sur la coordination entre l'audit interne et l'audit externe, de « commentaires sur les performances des auditeurs externes ».</p>	<p>Evaluation de la fonction d'audit interne. « l'auditeur externe doit procéder à une évaluation de la fonction d'audit interne lorsqu'il s'avère que celle-ci peut être utile à son évaluation des risques ». « Les critères suivants sont à considérer : statut dans l'organisation, étendue de la fonction, compétences techniques, diligences professionnelles ».</p> <p>Evaluation des travaux de l'audit interne. « Lorsque l'auditeur externe a l'intention d'utiliser des travaux spécifiques de l'audit interne, il doit évaluer et examiner ces travaux. Cette évaluation peut porter sur la supervision et la documentation des travaux, le recueil d'éléments probants, la cohérence et la pertinence des travaux et des conclusions, l'apport des solutions satisfaisantes aux questions inhabituelles mises en évidence par les travaux de l'audit interne ».</p> <p>« Cet examen peut nécessiter le contrôle de domaines déjà vérifiés par l'audit interne, l'examen d'autres domaines similaires et l'observation des procédures d'audit interne ».</p> <p>Rapport sur les évaluations. « L'auditeur externe consignera ses conclusions résultant de l'évaluation des travaux spécifiques de l'audit interne et de l'examen de ceux-ci ».</p>
<p>Rencontres et échanges d'informations</p>	<p>« La coordination des travaux d'audit implique des rencontres périodiques pour discuter des sujets d'intérêt mutuel : couverture des zones d'audit, accès réciproques aux programmes et aux dossiers de travail, échange des rapports d'audit et des notes de synthèse adressées au management, compréhension mutuelle des techniques, méthodes et de la technologie d'audit ». Il peut être efficace d'utiliser des techniques, méthodes, référentiels et une technologie similaires ».</p> <p>« le responsable de l'audit interne doit consulter les auditeurs externes et prendre connaissance de leurs observations au conseil, qui peuvent porter sur les points suivants : facteurs susceptibles d'influer sur l'indépendance des auditeurs externes, faiblesses de contrôle interne significatives, erreurs et irrégularités, actes illégaux, avis du management et estimation comptables,</p>	<p>« La coordination avec l'audit interne est plus efficace lorsque les réunions ont eu lieu à des intervalles réguliers durant la période. L'auditeur externe aura besoin d'être informé des rapports d'audit interne l'intéressant et d'en avoir communication. Il aura également besoin d'être tenu informé de toute question significative dont l'auditeur interne a eu connaissance et susceptible d'avoir une incidence sur ses propres travaux. De même, l'auditeur externe informera en principe l'auditeur interne de toute question importante pouvant avoir une incidence sur les travaux de l'audit interne ».</p>

	ajustements d'audit significatifs, désaccord avec le management, difficultés rencontrées lors de l'audit ».	
--	---	--

Source : AHOANGANSI (2010 : 26)

La qualité de l'auditeur interne est résumée dans le tableau ci-après

Tableau 7 : La qualité de l'audit interne

Ce tableau nous renseigne sur la qualité de l'audit interne en matière de compétence, de performance, d'objectivité et d'indépendance.

La qualité de l'audit interne		
Compétence	Performance	Objectivité et indépendance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ niveau d'expérience professionnelle ; ▪ diplômes et certifications professionnelles ; ▪ affiliation professionnelle ; ▪ taille du département d'audit interne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quantité des documents de travail ; et des rapports ; ▪ qualités des documents de travail et des rapports ; ▪ champ d'activité et d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rattachement au plus haut niveau ; ▪ absence de conflits d'intérêts ; ▪ absence de primes de motivation.

Source : AHOANGANSI (2010 : 27)

Nous ne saurons terminer cette partie sur l'audit sans faire une brève présentation des normes d'audit.

Le concept de norme reconnue internationalement permet d'exprimer l'opinion de la profession quant au comportement, dans l'exercice de ses missions, d'un professionnel normalement diligent.

Il existe trois sortes de normes qui sont :

- les normes générales ;
- les normes de travail ;
- et les normes de rapport.

Normes Générales : Code d'éthique et de déontologie

- Indépendance, Intégrité et objectivité
- Compétence professionnelle, Soins et diligence.

« La compétence est assurée notamment par les diplômes, la formation continue et vérifiée périodiquement par les examens d'activité » (DAYAN & al. 2008 : 942).

Les qualifications requises pour être un commissaire aux comptes sont définies par les textes. En outre, le commissaire aux comptes complète régulièrement et met à jours ses connaissances. Il s'assure également que ses collaborateurs ont une compétence appropriée à la nature et à la complexité des travaux à réaliser.

- Confidentialité et normes professionnelles : L'auditeur ou le commissaire aux comptes (CAC), ainsi que leurs collaborateurs et experts sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance à raison de leurs fonctions (art. L.225-240 du code du commerce). Ils sont tenus de respecter le caractère confidentiel des informations recueillies qui ne doivent être divulguées à aucun tiers sans y être contraints par une autorisation ou une obligation légale ou professionnelle de le faire. Il s'assure également que ses collaborateurs sont conscients des règles concernant le secret professionnel et les respectent.

Normes de travail :

- Préparation et planification
- Constitution d'équipe compétente, supervision
- Tenue de dossiers et de papiers de travail
- Documentation et discussion des conclusions

Normes de rapport :

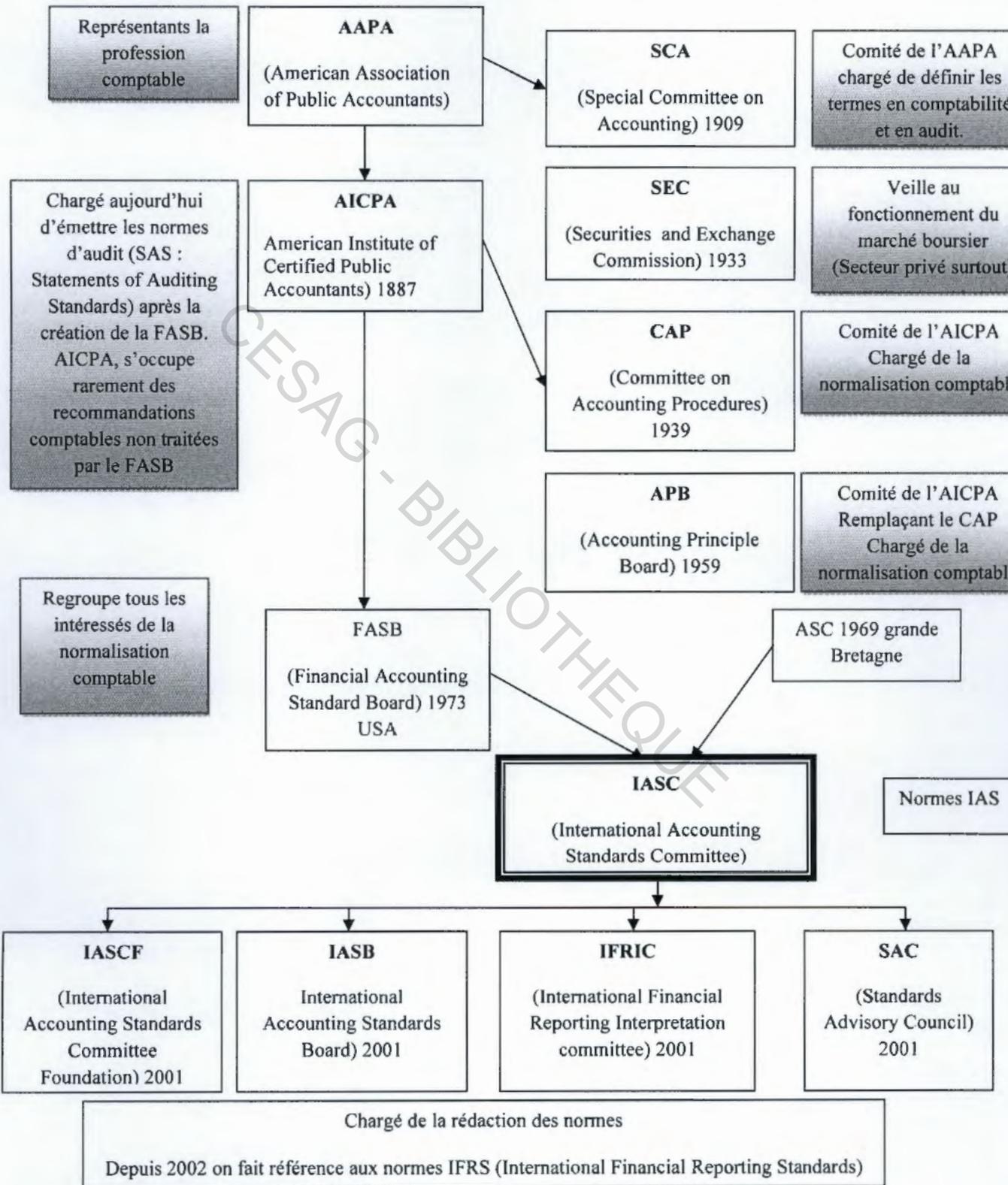
- Nécessité de rapport écrit dans des délais stricts
- Possibilité de rapports partiels oraux (fraudes)
- Contenu : objectifs, méthodologie, constatations, possibilités d'amélioration future, commentaires des responsables, Date et signature.

Nous résumons cette partie sur les normes par la présentation des figures ci-dessous. La première figure nous permettra de connaître l'historique de la normalisation comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Schéma de l'historique de la normalisation comptable

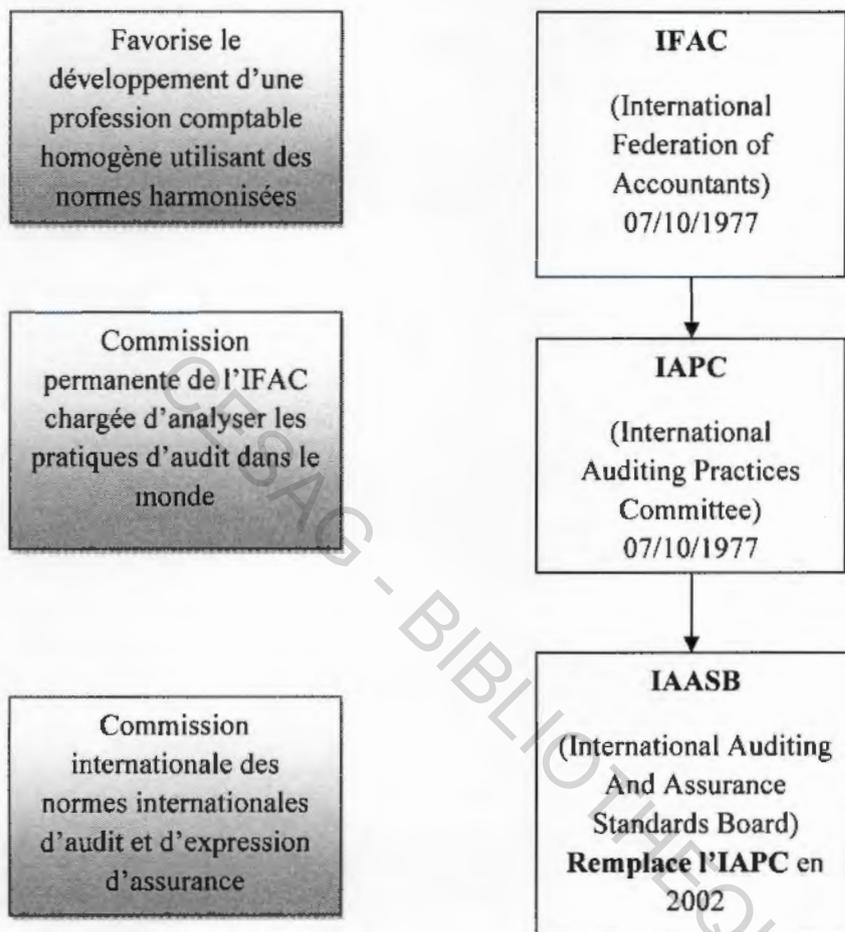
La conception compréhensive de l'histoire explique mieux l'apport de l'histoire à la normalisation comptable. Elle nous renseigne sur les normes dans le cadre d'une mission.



Source : AHOANGANSI (2010 : 222)

La figure suivante nous renseigne sur le rôle des différentes structures citées ci-dessous en matière de normes d'audit.

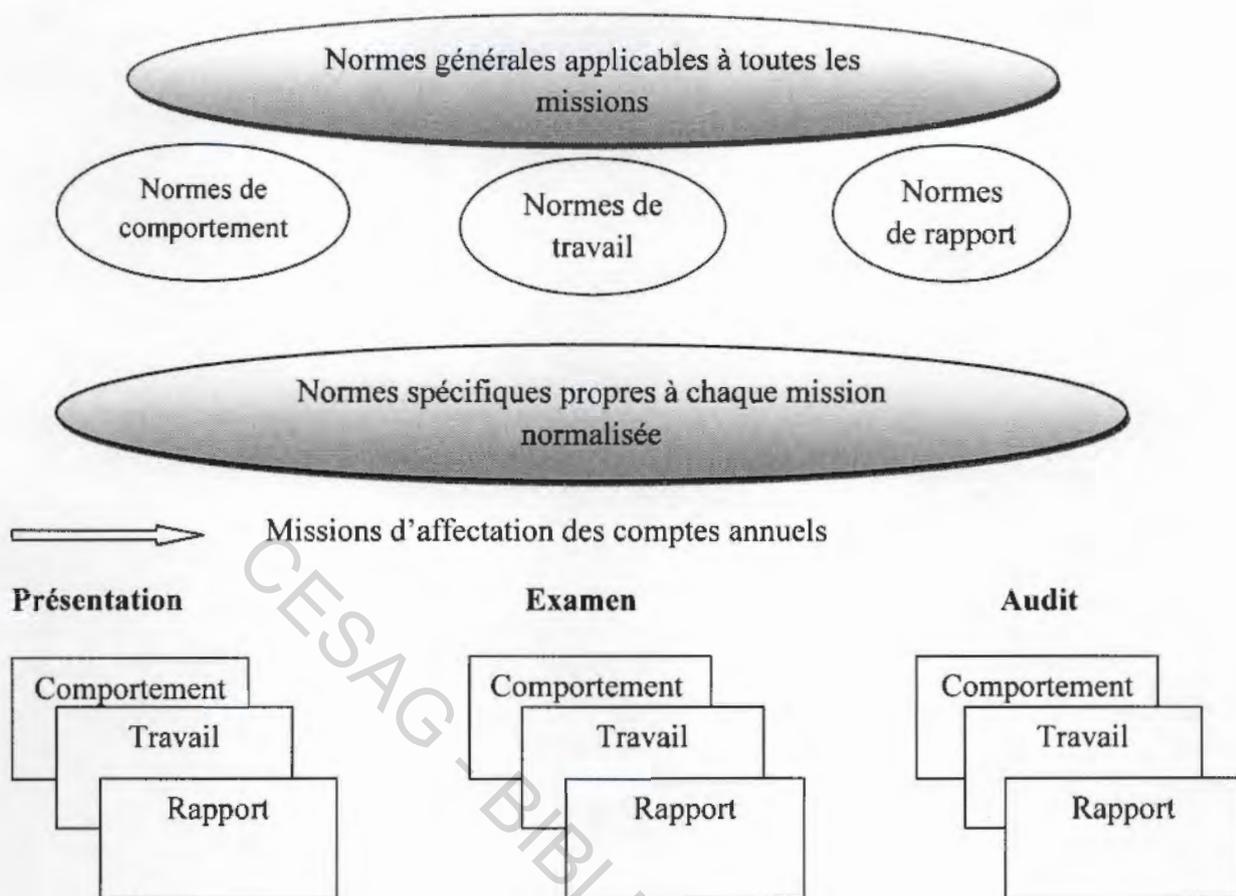
Figure 2 : Schéma des normes dans la pratique de l'audit



Source : AHOUANGANSI (2010 : 224)

Comme nous l'avons dit plus haut, il existe trois sortes de normes. Ces normes sont schématisées de la façon suivante.

Figure 3 : Architecture des normes



Source : AHOUANGANSI (2010 : 267)

Malgré qu'il existe des divergences entre l'audit interne et l'audit externe, les normes restent les mêmes.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous permis de faire la lumière sur le contrôle bancaire. Le chapitre suivant nous amène à élaborer notre démarche méthodologique à travers laquelle le mémoire a été élaboré.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Le concept de contrôle et d'audit évoque en fait une méthodologie permettant une connaissance en profondeur de l'entreprise.

Ceci en général constituera une manière de regarder l'entreprise ou l'organisation pour la comprendre afin de suivre une méthodologie structurée permettant d'apprécier, dans ce contexte de compréhension globale, ses comptes et ses états financiers au regard d'un référentiel.

Pour réaliser cette étude, la méthodologie de recherche consiste à mettre en œuvre le contrôle et la démarche d'audit.

« La mission d'audit interne est composée de trois phases dont la progression cohérente permet à l'auditeur interne d'effectuer aisément ses travaux et d'avancer ». (LEMANT, 1995 :15). Ces phases sont : la phase de préparation (ou d'étude), la phase de réalisation (ou de vérification) et la phase de conclusion

Les auditeurs ne travaillent pas au hasard au gré de leur inspiration. Ils respectent une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes. Ce sont :

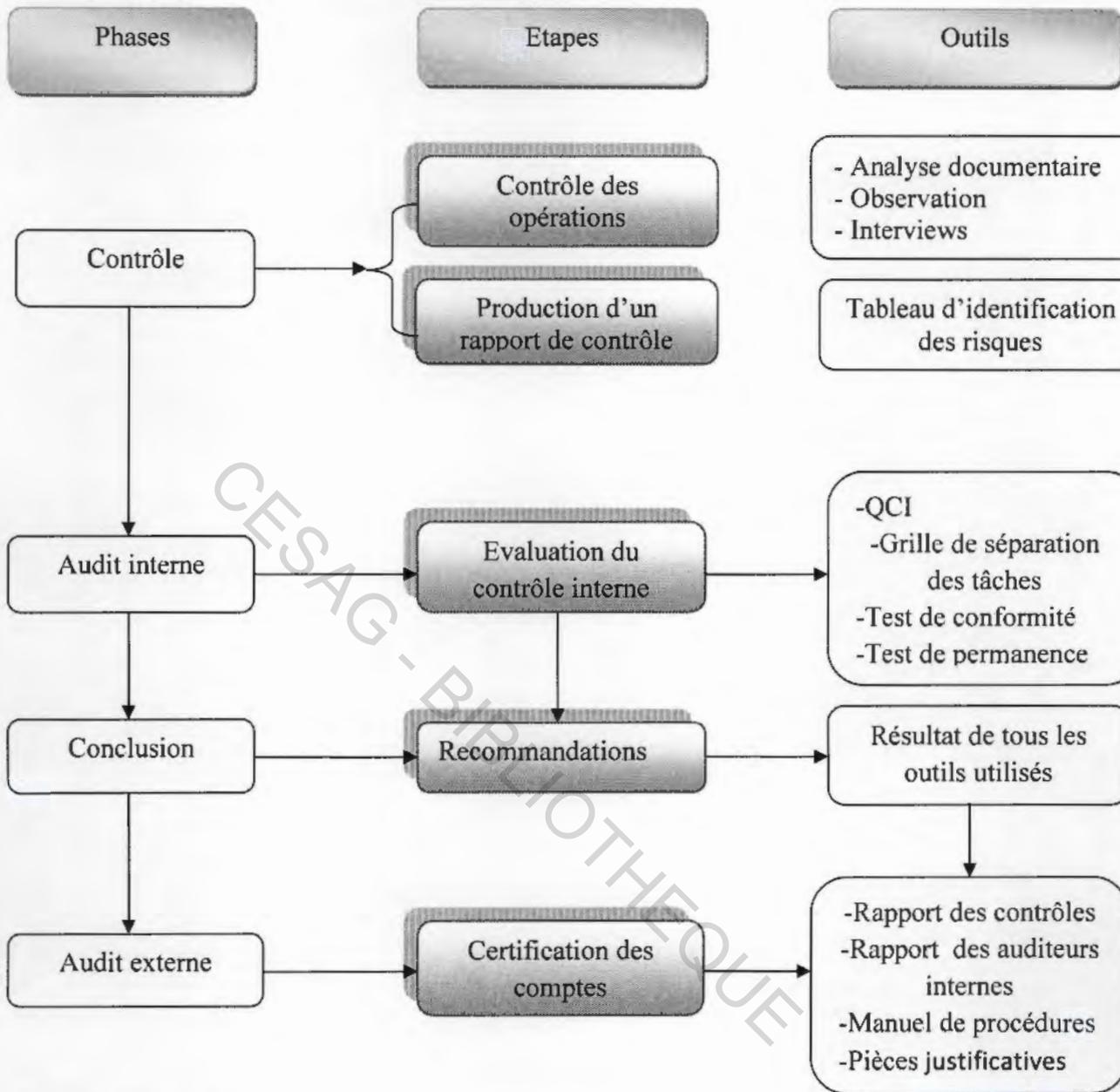
- acceptation de la mission ;
- orientation et planification de la mission ;
- appréciation du contrôle interne ;
- le contrôle direct des comptes ;
- les travaux de fin de mission ;
- les rapports.

Dans la démarche méthodologique de notre mémoire, nous exposons dans un premier temps le modèle d'analyse, et dans un second temps les techniques et outils de collecte de données.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse de notre étude se présente comme suit :

Figure 4 : Le modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2 Les techniques et outils de collecte des données

Nous exposerons dans cette partie, la manière dont les données nécessaires à la rédaction de ce mémoire ont été collectées. Cette collecte se fera à partir de divers outils pour donner une force probante à notre système et avoir de la matière à argumenter, soutenir et enrichir les développements ultérieurs, mais aussi contribuera à peser, soupeser, recouper et filtrer les affirmations faites.

C'est dans ce sens que nous avons collecté les informations que nous estimons nécessaires et suffisantes, et c'est par une approche scientifique qui s'est faite par :

- la littérature ;
- l'observation ;
- les questionnaires ;
- les interviews ;
- l'analyse documentaire.

La littérature :

Nous avons consulté la littérature ayant trait aux manuels de gestion, au contrôle et à l'audit. Nous avons pris le soin de relever certaines références. Vous trouverez en bibliographie les titres que nous avons pu consulter.

L'observation :

L'entretien étant insuffisant, pour bien comprendre les procédures, l'observation va permettre de mieux cerner les procédures mises en place par l'entreprise et même valider les entretiens que le contrôleur (et/ou l'auditeur) a eus avec le personnel de l'entreprise.

Les questionnaires :

Dans les questionnaires, nous avons d'abord privilégié les questions courtes et fermées dans le but d'obtenir une information exploitable de manière statistique. Nous avons ensuite soumis à notre échantillon des questions évaluatives, c'est-à-dire des questions qui appellent plusieurs réponses prédéfinies que nous demandons aux répondants d'évaluer sur la base d'un critère et d'une échelle prédéterminés. Le recours à ce procédé permet d'optimiser les chances d'obtenir une information exploitable de façon statistique et de voir se dessiner de grandes tendances. Cela permet également d'apprécier la préoccupation des contrôleurs, des auditeurs et des audités sur les points suivants :

- la qualité des rapports ;
- la qualité des papiers de travail ;
- la pertinence des recommandations faites ;
- l'image du contrôle ;

- la connaissance des normes professionnelles ;
- la qualité de la communication ;
- le professionnalisme et la qualité de la formation des contrôleurs et des auditeurs ;
- l'adéquation entre programme et objectifs.

En plus du questionnaire, nous avons élaboré une demande.

L'interview :

« L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien » (LEMANT, 1995 : 181).

Plusieurs personnes impliquées ou susceptibles d'être impliquées dans le contrôle, ont été interviewées, dans le cadre de notre étude. Il s'agit pour l'essentiel du

- personnel du service ;
- des intervenants dans le domaine du contrôle.

Le but de ces interviews est de connaître et de comprendre les activités qui sont les leurs au sein de la structure, mais aussi de nous faire une idée claire du processus général de fonctionnement du système.

Les entretiens vont se dérouler à l'aide de guide d'entretiens, ce qui va nous permettre de mieux nous imprégner de la réalité de l'audit et d'orienter les échanges.

D'après MADERS & MASSELIN. (2006 : 55), l'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies.

L'analyse des données :

Cette partie n'est qu'une analyse logique de l'observation, afin d'apprécier le degré de formalisation du service de contrôle. En effet, ces données doivent constituer la base sur laquelle toute entreprise doit définir l'action de son service dans le cadre du contrôle. Elles doivent être incluses dans les documents servant à guider l'action du service d'audit interne notamment la charte d'audit interne.

Le second intérêt de l'analyse des données est aussi la formalisation de certains points de qualité et d'efficacité tels que :

- l'existence de guides et de manuels d'audit ;
- l'existence d'un plan d'audit formalisé ;
- l'existence d'un plan de suivi des recommandations ;
- la disponibilité des principaux outils du contrôle et de l'audit ;
- la budgétisation des moyens.

Ce faisant, nous avons procédé à une recherche documentaire concernant les domaines ci-après :

- **thème traité** : les informations recueillies dans ce domaine ont servi de base à la rédaction des aspects théoriques ;
- **la prise de connaissance de la BCEAO** : Tout ceci dans le but de mieux connaître la structure et le processus existant et de mieux appréhender le contrôle. Les documents consultés à cet effet sont les suivants :
 - ✓ le règlement intérieur de la BCEAO ;
 - ✓ le manuel de procédures ;
 - ✓ les notes de direction de la BCEAO ;
 - ✓ les archives de la structure ;
 - ✓ les bulletins internes d'information du personnel ;
 - ✓ des informations recueillies sur le site internet de l'entreprise
 - ✓ la liste des métiers, des activités et des opérations de la BCEAO
 - ✓ le rapport détaillé de l'inspection et l'audit interne de l'agence principale de Bamako de la période du 29 Mars au 30 Avril 2010 ;
 - ✓ le rapport d'audit sur les balances d'inventaire. Exercice clos le 31 Décembre 2009 ;
 - ✓ le rapport de recommandation sur le contrôle interne ;
 - ✓ le rapport d'analyse détaillée des comptes.

La consultation de ces documents nous a été d'une très grande utilité.

Conclusion du chapitre

En somme, ce chapitre nous a permis de connaître la démarche à suivre pour l'élaboration du mémoire. Il nous a permis d'explicitier notre méthodologie de l'étude. Ce chapitre dévoile les grandes lignes orientations et les phases de notre démarche méthodologique pour faire un contrôle bancaire. Il vient de clore la partie théorique et nous permet d'aborder à présent la phase pratique du mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Rappelons que l'objectif de notre étude qui est de faire la lumière sur le contrôle, a été atteint. Cette première partie théorique a été dressée par l'utilisation de divers ouvrages, des anciens mémoires, des rapports et la consultation de différentes pages web.

Tout ceci étant fait, nous aborderons la deuxième partie de notre mémoire essentiellement pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE

Cette seconde partie du mémoire que nous venons d'aborder est essentiellement pratique. Elle a été élaborée suite aux informations fournies, dans la partie théorique qui nous a indiqué la démarche à suivre.

Pour ce faire, après une brève présentation de la BCEAO, structure au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude, nous décrivons les procédures de contrôle et d'audit à la BCEAO.

Enfin, à travers l'analyse de l'existant, nous procédons à des recommandations, après avoir déterminé les forces et les failles du système.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation générale de la BCEAO

D'une manière générale, la banque est une entreprise qui fait le commerce de l'argent. L'ensemble des banques d'une même zone monétaire forme un système bancaire, piloté par une banque particulière appelée " **la banque centrale** ". C'est dans cette optique que la politique monétaire de la zone UEMOA a été définie par la banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) qui assure l'émission monétaire des billets et contrôle les autres banques. Elle a reçu des Etats le pouvoir de gérer la monnaie commune qui est le franc de la communauté financière africaine (F.CFA).

Elle est constituée par huit (8) Etats ouest africains à savoir : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo, disposant chacun d'une ou plusieurs agences selon l'ampleur et le volume de ses activités économiques. La banque centrale est soumise à une législation stricte d'exercice et de contrôle. Elle assure aux Etats membres la traçabilité des opérations financières et contribue à la lutte contre les trafics. C'est pour cela que la banque centrale tient une comptabilité financière et également une comptabilité de gestion. La banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) est l'institut d'émission commun aux huit (8) états membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA) créée le 12-Mai 1962. C'est un établissement public international dans les états membres et son siège est à Dakar. En dehors de l'émission des signes monétaires dans les états membres de l'union dont elle a le privilège exclusif, la banque centrale a en charge :

- La centralisation des réserves de devises de l'union ;
- La gestion de la politique monétaire des états membre de l'union ;
- La tenue des comptes des trésors des états de l'union ;
- La définition de la loi bancaire applicable aux banques et établissements financiers.

Les documents fondamentaux qui régissent l'institution d'émission sont :

- Le traité de l'union monétaire ouest africaine : Signé le 12 Mai 1962, entré en vigueur le 02 Novembre 1962, révisé le 14 Novembre 1973 et le 20 Janvier 2007.

Les statuts de la banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest : La création de l'institut d'émission commun fait l'objet du titre III du traité de l'UMOA (articles 15 à 21). Les

statuts de la BCEAO sont annexés au traité. Ils comprennent 70 articles, notamment, sur la constitution, le capital, le statut juridique, les opérations et l'administration de la banque, ainsi que sur les dispositions diverses concernant la comptabilité, les exemptions fiscales, le contrôle et l'approbation des comptes, la détermination et la répartition des bénéfices.

- L'accord de coopération entre la République française et les Républiques membres de l'union monétaire ouest africaine conclu le 04 Décembre 1973.
Un avenant de cet accord de coopération a été signé entre les pays membres de l'UMOA et la République Française le 29 Mai 1984.
- La convention de compte d'opérations conclue le 04 Décembre 1973 entre la République française et l'UMOA.

Au Mali la BCEAO est représentée par une agence principale (l'agence de Bamako) créée le 1^{er} Juin 1984 à laquelle est rattachée l'agence auxiliaire de Mopti ouverte officiellement en Novembre 1986 et celle de Sikasso ouverte en Janvier 2001.

Les agences principales sont dirigées chacune par un directeur national suivi d'un conseiller et de deux adjoints avec qui il collabore étroitement.

La BCEAO, pour son bon fonctionnement, s'est fixée des missions et objectifs qui sont d'une importance capitale dans la politique monétaire de l'UMOA.

4.1 Missions et objectifs de la BCEAO

4.1.1 Missions

La BCEAO s'est dotée des missions fondamentales auxquelles découlent des missions spécifiques.

Les missions fondamentales sont les suivantes :

- Définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UMOA ;
- Veiller à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA ;
- Promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UMOA ;
- Mettre en œuvre la politique de change de l'UMOA dans les conditions arrêtées par le conseil des ministres ;
- Gérer les réserves officielles de change des Etats membres de l'UMOA.

Comme missions spécifiques, la banque centrale peut conduire dans le respect de l'équilibre monétaire :

- Des missions ou projets spécifiques qui concourent à l'amélioration de l'environnement de la politique monétaire ;
- A la diversification ainsi qu'au renforcement du système financier de l'UMOA ;
- Et des capacités techniques et professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

4.1.2 Objectifs

L'objectif principal défini par le comité de la politique monétaire est d'assurer la stabilité des prix en ajustant la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique.

Sans préjudices de cet objectif, la banque centrale apporte son soutien aux politiques économiques de l'union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), en vue d'une croissance saine et durable. Le maintien d'un taux d'inflation faible, stable et prévisible contribue à la préservation de la valeur de la monnaie et favorise un climat propice à l'investissement et à la création d'emploi.

La partie suivante évoque le système organisationnel et fonctionnel de la banque centrale. Aucune structure ne peut fonctionner correctement sans une bonne organisation.

4.2 Organisation et fonctionnement de la BCEAO

Comme nous venons de dire plus haut, l'organisation est une nécessité pour toute structure qui souhaite fonctionner correctement. L'organisation et le mode de fonctionnement de la BCEAO se présentent comme suit.

4.2.1 Administration de la BCEAO

Sous la direction et le contrôle des ministres de l'UMOA, la banque centrale est administrée par un gouverneur, un comité de politique monétaire, un conseil d'administration et des conseillers nationaux du crédit. Le gouverneur de la banque centrale est nommé par la conférence des chefs d'Etat pour un mandat de six ans, non renouvelable. Il fait exécuter les décisions prises par le conseil des ministres, ainsi que celles qui sont arrêtés par le conseil d'administration qu'il préside. Il est assisté de deux

vice-gouverneurs nommés par le conseil d'administration pour une durée de cinq années, renouvelable. Il gère les dispositions de l'UNION et il est, en outre, responsable de l'organisation des services et de leurs activités.

Le conseil d'administration est composé d'administrateurs, à raison de deux membres pour chacun des Etats.

Dans le cadre des directives données par le conseil des ministres, le conseil d'administration :

- Précise les opérations de la banque centrale et fixe leur taux et conditions d'exécution ;
- Arrête les règles qui s'imposent aux comités nationaux de crédit, dans l'exercice de leur compétence ;
- Détermine le montant global des concours que la banque centrale peut accorder au financement de l'activité économique dans chacun des Etats ;
- Autorise les opérations affectant le patrimoine de la banque centrale et arrête les comptes de cette dernière, détermine les modifications aux statuts de la banque devant être soumises à ratification par le conseil des ministres de l'union.

Un conseil national du crédit est mis en place dans chacun des pays membres de l'union. Il est composé du ministre chargé des finances, qui en assure la présidence, de deux représentants de l'Etat du conseil d'administration, de quatre membres nommés par le gouvernement et d'un représentant de la France.

Le directeur national de la BCEAO, en est le rapporteur. Le conseil apprécie les besoins de financement de l'activité économique du pays, propose au conseil d'administration le montant du crédit intérieur et celui des encours que la banque centrale pourra consentir aux banques et au trésor, et en assure l'utilisation et le contrôle dans l'Etat concerné.

4.2.2 Organisation interne

L'organisation interne des services de la banque centrale incombe au gouverneur, dans le cadre de la gestion du personnel et des opérations courantes de la BCEAO. Il est assisté de deux vice-gouverneurs.

L'organisation générale de la banque centrale comprend le siège, établi à Dakar, au Sénégal, une direction nationale dans chacun des Etats membres de l'union, une représentation à Paris auprès des institutions européennes de coopération et une représentation à Ouagadougou auprès de la commission de l'UEMOA. L'institution d'émission emploie des agents ressortissant des huit pays membres de l'union.

Au siège de la banque centrale se trouvent les vice-gouverneurs, les conseillers spéciaux du gouverneur, les conseillers du gouverneur, le contrôleur général, les directeurs de département, les directeurs des services centraux.

Le cabinet du gouverneur est chargé de l'organisation et des méthodes, du suivi des rapports et des programmes d'activités des départements, des directions nationales, du secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA et de la représentation du gouverneur auprès de la commission de l'UEMOA, de l'organisation du secrétariat du gouverneur, de la supervision des bureaux et représentations de la banque centrale à l'étranger, de la supervision de toutes les missions spécifiques créées par le gouverneur.

Le cabinet du gouverneur est composé du directeur de cabinet du gouverneur et des conseillers spéciaux du gouverneur.

Sont rattachés au cabinet du gouverneur, le bureau d'organisation et méthodes et toutes les autres missions spécifiques créées par décision du gouverneur.

Il est chargé :

- du suivi des programmes et des rapports d'activités des directions des services centraux, des directions nationales, du secrétariat général de la commission bancaire de l'UMAO et de la représentation du gouverneur auprès de la commission de l'UEMAO ;
- de l'organisation du secrétariat du gouverneur ;
- de la supervision des bureaux et représentations de la banque centrale à l'étranger ;
- de la supervision de toutes les missions spécifiques créées par le gouverneur.

Le secrétariat général de la banque centrale veille à la coordination des activités et au fonctionnement harmonieux des services de la banque, organise et assure le secrétariat des réunions du comité de direction et comité d'examen des rapports spécifiques dont il établit

l'ordre du jour après accord du gouverneur. Il est chargé de l'information des partenaires extérieurs sur les événements marquant la vie de la banque centrale, de l'authentification de la signature du gouverneur et de la garde de timbre sec de la banque centrale.

Il est dirigé par un secrétaire général, qui peut être assisté d'un adjoint sur décision du gouverneur.

Le secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA assure le secrétariat de la commission bancaire de l'UMOA, conformément à l'article 8 de la convention du 24 Avril 1990 créant cette commission.

A ce titre il est notamment chargé de l'organisation et de la mise en œuvre des contrôles sur pièces et sur place des établissements de crédit et micro finance installés dans les Etats membres de l'union. D'une manière générale, le secrétariat de la commission bancaire peut assurer toute autre mission que la commission bancaire de l'UMOA décide de lui confier.

Le contrôle général, placé sous l'autorité directive du gouverneur, est chargé de l'inspection et de l'audit interne des services de la banque centrale, de la coordination des audits externes, ainsi que de l'analyse, de la prévention et du suivi des risques.

Le contrôle général comprend :

- La direction de l'inspection et des audits ;
- La direction de la prévention des risques.

Les autres directions sont regroupées en quatre départements. Chaque département a, à sa tête, un directeur chargé de la supervision et de la coordination des directions placées sous sa responsabilité.

Sous l'autorité directe du gouverneur, le contrôle général est chargé de l'inspection et de l'audit interne des services de la banque centrale, de la coordination des audits externes, ainsi que de l'analyse, de la prévention et du suivi des risques.

Le contrôle général reçoit les rapports des contrôleurs des opérations principaux des directions nationales, les rapports des contrôleurs des directions des services centraux, du secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA et des structures administratives

rattachées, en assure la centralisation et l'exploitation et veille au suivi de l'application des recommandations.

Il procède, en cas de besoin, à l'inspection des établissements de crédit et de microfinance, en application des dispositions des articles 13 et 14 de l'annexe à la convention portant création de la commission de l'UMOA ou sur demande du gouverneur de la banque centrale.

Il faut noter que la direction de l'inspection et des audits est chargée :

- de l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- de l'inspection et de l'audit des directions nationales, des directions des services centraux, du secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA, des missions, des représentations et des structures placées sous la tutelle de la BCEAO.
- du contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne ;
- du contrôle de la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle et d'audit externe ;
- de l'évaluation des procédures, des modes opératoires et des performances des activités ;
- de l'évaluation des processus de maîtrise des risques, de contrôle des opérations et de gouvernance d'entreprise ;
- de toute mission de contrôle décidée par le gouverneur.

Quant à la direction de la prévention des risques, elle est chargée :

- de la conception du dispositif de contrôle interne ;
- de la conception des procédures et des modes opératoires ;
- de l'analyse des résultats du contrôle des opérations des directions des services centraux, des directions nationales, du secrétariat général de la commission bancaire de l'UMOA, des missions, des représentations ainsi que des structures placées sous la tutelle de la BCEAO,
- de la conception des processus de maîtrise des risques, de contrôle des opérations et de gouvernance d'entreprise ;

- du suivi de l'application des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne ;
- du suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle et d'audit externes ;
- de la conception des mesures visant la sécurité des opérations, en relation avec les directions des services centraux concernés ;
- de conception des mesures visant la sécurité informatique, en relation avec la direction des systèmes d'information ;
- de la conception de la politique générale et du plan de sécurité ;
- de la conception de la politique de continuité des activités ;
- de l'élaboration du plan de protection des personnes et des biens en cas de situation d'urgence ;
- de l'appui aux structures opérationnelles en vue de l'amélioration des systèmes de surveillance, de contrôle et de gestion des risques ;
- de la vérification de la conformité des manuels de procédures ;
- des relations avec les missions de contrôle et d'audit externes ;
- de toute étude relative au renforcement de la sécurité des personnes, des biens et des opérations.

En plus de ce qui précède, les autres départements sont les suivants

- Le département des études économiques et de la monnaie ;
- Le département des opérations ;
- Le département de l'administration générale et de la comptabilité comprend :
- Le département des affaires générales ;
- Le centre ouest africain de formation et d'études bancaires (COFEB) dirigé par un directeur, pouvant être assisté d'un ou de plusieurs adjoints, sur décision du gouverneur. Etant ordonnateur principal des dépenses, le directeur du COFEB assure la gestion dudit centre.

Le bureau d'organisation et méthodes, rattaché au cabinet du gouverneur, est chargé de l'organisation et des méthodes, de l'évaluation des procédures et des modes opératoires utilisés par les services de la banque centrale, de l'élaboration des plans stratégiques de la banque (plan d'entreprise, stratégies sectorielles etc.).

Au siège, les directions sont organisées en services auxquels sont dévolues des attributions bien précises. Chaque service a un responsable qui a pour rôle de coordonner le travail de ses collaborateurs et de veiller à la bonne exécution des tâches.

Les directions nationales sont placées sous la supervision d'un directeur, assisté d'un ou plusieurs adjoints, sur décision du gouverneur, et comprennent chacune un contrôle des opérations, une agence principale et une ou plusieurs agences auxiliaires, et une ou plusieurs dépôts de signes monétaires, en cas de besoin.

Un contrôle des opérations veille à la régularité des opérations comptables, budgétaires et financières et au respect des règles, des procédures et des normes de sécurité. Un contrôle de gestion assure la mise en œuvre et le suivi des normes de contrôle de gestion.

Les agences auxiliaires sont supervisées par un chef d'agence, secondé par un assistant, et organisées en sections.

La banque centrale compte huit agences principales, quinze agences auxiliaires dont une au Bénin, une au Burkina, six en Côte d'Ivoire, deux au Mali, deux au Niger, Deux au Sénégal et une au Togo.

Outre ceci, nous procéderons à la description de l'agence principale de Bamako qui a été notre structure d'accueil pendant la période d'étude.

4.2.3 Organisation de l'agence principale de Bamako

Sous la supervision d'un directeur national (DN) assisté d'un conseiller et d'un directeur de l'agence principale, l'agence principale de Bamako est subdivisée en huit (8) services :

- Le service des études et des statistiques (SES) ;
- Le service de la gestion des billets et de la monnaie (SGBM) ;
- Le service des opérations bancaires (SOB) ;
- Le service des établissements de crédit et de la micro finance (SECM) ;
- Le service des ressources humaines (SRH) ;
- Le service de l'administration et du patrimoine (SAP) ;
- Le service de la comptabilité et du budget (SCB) ;
- Le service de l'informatique (SI).

Le directeur de l'agence principale a pour mission la coordination des activités et le fonctionnement harmonieux des services de l'agence principale.

Les activités de l'agence principale concernent :

- Les études de la conjoncture ;
- La collecte et l'analyse des statistiques économiques et financières ;
- La collecte et l'analyse des statistiques monétaires ;
- Les interventions de la banque centrale ;
- Le suivi et l'analyse de l'évolution des crédits et la qualité du portefeuille des établissements de crédit ;
- Le suivi et le contrôle des activités des institutions de micro finance ;
- L'émission des signes monétaires ;
- Les opérations de caisse ;
- La mise en œuvre du système de contrôle de gestion ;
- La gestion comptable et budgétaire ;
- Les opérations financières ;
- La gestion et la surveillance des systèmes de paiement ;
- La paie du personnel ;
- La gestion administrative et sociale ;
- La tenue de la régie d'avances ;
- La sécurité des biens, des personnes et des locaux ;
- Le traitement informatique.

Pour la représentation schématique de l'organisation, il faut se référer aux annexes 2 et 3.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la BCEAO. La partie suivante sera consacrée à la description de l'existant, à travers laquelle une analyse plus approfondie nous amène à déterminer les points forts et à faire des recommandations sur la base des risques que nous avons identifiés dans la pratique des opérations.

Nous avons élaboré une demande (cf annexe 1) qui a été remise au chef de service concerné, à laquelle a été joints les questionnaires, afin qu'il les distribue entre ses agents susceptibles de répondre aux questions posées.

Chapitre 5 : La description de l'existant

Le respect des principes, des règles et des méthodes de comptabilisation ne serait pas suffisant pour atteindre les objectifs d'image s'il n'était complété par des mesures destinées à assurer l'exhaustivité et la fiabilité des informations produites.

Le développement ou l'émergence tant prôné par les pouvoirs publics ne saurait être effectif avec un faible taux de bancarisation ; les banques se doivent d'afficher une image de sécurité afin de décourager l'informel et de drainer vers elles les agents économiques hostiles au système bancaire. C'est vrai, il faut l'avouer, le secteur bancaire est l'un des secteurs les plus règlementés et les plus contrôlés. Néanmoins il est en proie à des malversations qui tentent de porter atteinte à son image de marque et de sécurité financière qu'on lui a toujours reconnues.

Toute activité initiée par la banque doit faire l'objet d'un contrôle. Le contrôle des activités et des opérations de la BCEAO est organisé sur la base d'une architecture pyramidale à trois niveaux comprenant :

- le contrôle des opérations ;
- l'inspection et l'audit interne ;
- les contrôles externes (audits externes).

Les fonctions d'inspection et d'audit interne relèvent du contrôle général. En vue d'assurer l'indépendance des structures d'inspection et d'audit par rapport aux structures opérationnelles, le contrôle général est rattaché directement au gouverneur.

Une grande institution financière comme la BCEAO doit dans la pratique procéder à des audits qui lui permettront de produire des états financiers sincères. C'est dans le but d'avoir une image de ceux-ci. On entend par image fidèle, la conséquence de la bonne utilisation des principes comptables.

Lesdites structures opérationnelles sont :

- les directions nationales ;
- les directions des services centraux ;
- les missions ;

- les représentations ;
- les agences principales et les agences auxiliaires.

Les contrôles à mettre en œuvre pour maîtriser et réduire les risques réels et potentiels sont organisés et effectués sous l'autorité :

- des directeurs nationaux ;
- des directeurs des services centraux ;
- des chargés de missions ;
- des représentants ;
- des directeurs d'agence principale ;
- des chefs d'agence auxiliaire ;
- et des responsables de toutes autres structures opérationnelles.

Les Contrôleurs Nationaux sont chargés de contrôler les comptes particuliers des agences d'un Etat et un Commissaire Contrôleur chargé de centraliser les observations des Contrôleurs Nationaux et de vérifier la comptabilité centralisée de la Banque Centrale.

Le Commissaire Contrôleur est également chargé du contrôle de la comptabilité du Siège.

Le Conseil des Ministres de l'Union a procédé, en 2009, à la désignation des Contrôleurs Nationaux et du Commissaire Contrôleur pour la vérification des comptes des exercices 2009, 2010 et 2011.

Au regard des faits marquants évoqués, il convient conformément à la formation reçue, de s'interroger sur les audits interne et externe, l'inspection et le contrôle interne de la BCEAO, une structure bancaire dans laquelle nous avons effectué notre stage.

5.1 Le contrôle des opérations :

Cette étude vise non seulement une mise en pratique des connaissances théoriques reçues, mais aussi une contribution à la résolution des problèmes que pourrait rencontrer la BCEAO dans l'exercice de ses activités. La banque est un établissement de crédit autorisé par la loi à assurer des opérations de banque c'est-à-dire la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement.

Il faut que la banque centrale d'un (ou de plusieurs) pays est une institution chargée par l'Etat (ou un ensemble d'Etats dans le cas d'une zone monétaire) de décider d'appliquer la politique monétaire. Elle joue tout ou partie des trois rôles suivants :

- assurer l'émission de la monnaie fiduciaire et contribuer à fixer ainsi les taux d'intérêt ;
- superviser le fonctionnement des marchés financiers, assurer le respect des réglementations du risque (ratio de solvabilité) des institutions financières (en particulier des banques de dépôts) ;
- jouer le rôle de banquier de dernier ressort en cas de crise systémique.

Les banques centrales n'ont pas de rôles strictement identiques ou la même organisation dans tous les pays ; elles peuvent notamment partager leurs pouvoirs avec d'autres institutions.

Autrement dit une banque est une entreprise qui gère les dépôts et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. De ce fait elle doit offrir à la clientèle les garanties d'une sécurité suffisante à l'exercice de son activité. Elle doit donc disposer d'un contrôle interne assez dynamique.

Il faut noter que l'un des objectifs assignés à la comptabilité est de présenter de comptes reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, l'organisation comptable doit remplir un certain nombre de conditions. Elle doit en particulier reposer sur l'existence d'un contrôle interne efficace.

Le premier niveau de contrôle à la BCEAO est constitué par le contrôle des opérations. Il touche tous les aspects de la pratique quotidienne des opérations utilisées dans la banque centrale. Nous pouvons dire que, cette étape peut être qualifiée d'audit opérationnel.

Placé sous la responsabilité directe d'un contrôleur des opérations principal, le contrôleur des opérations veille à la régularité des opérations de l'agence principale et des agences auxiliaires.

Il veille notamment :

- au respect des règles, des procédures et des normes ;
- à la cohérence et à l'efficacité des procédures de maîtrise des risques ;
- à l'application des dispositions des instructions et notes du siège et de la direction nationale.

Le contrôle des opérations est chargé, en outre :

- du suivi de l'application des recommandations des missions d'inspection et d'audit interne ;
- du suivi de l'application des recommandations des missions de contrôle et d'audit externes ;
- des relations avec les missions de contrôle et d'audit externes.

Le contrôle des opérations consigne quotidiennement dans un cahier ou un registre de contrôle les irrégularités, les anomalies et les dysfonctionnements constatés avec ses observations et recommandations.

Le contrôle des opérations propose, le cas échéant, toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement des services et sections, la qualité et la sécurité des opérations.

Le contrôle des opérations rend compte hebdomadairement au directeur national et au directeur de l'agence principale ou au chef d'agence et mensuellement au contrôleur général, des résultats de ses contrôles et du suivi de ses recommandations

Il comprend l'ensemble des mesures mises en œuvre par les responsables des structures opérationnelles pour maîtriser leurs activités et les risques liés à celles-ci.

Ces mesures permettent à la hiérarchie des structures concernées d'apprécier la sincérité et la régularité des opérations et de réduire significativement les risques qui leur sont liés.

Le principe de base du contrôle de premier niveau est que toute opération ou activité initiée doit faire l'objet de contrôle aux différentes étapes de son existence ou de sa validation, par les responsables successifs intervenant dans le processus.

Un corps de contrôleurs, placé sous l'autorité directe des responsables des structures opérationnelles, effectue les vérifications nécessaires pour le compte de ceux-ci, a priori ou a posteriori, en fonction de la fréquence et de l'importance des risques encourus. La

BCEAO a un statut particulier en contrôle interne, raison pour laquelle, elle dispose en son sein d'un contrôle a priori et d'un contrôle a posteriori. Il faut signaler que ce statut particulier fait la force de la BCEAO.

Eu égard à l'importance du contrôle de premier niveau sur la qualité des prestations de la banque, des manuels de contrôle sont élaborés pour les besoins des structures opérationnelles. Les contrôles prescrits par ces manuels ne visent pas l'exhaustivité. Ils doivent être les plus étendues possibles, pour minimiser les risques identifiés. Chaque service dispose en son sein d'un manuel de procédures qui vient en renfort à celui du service contrôle interne.

Un élément faisant la force de la BCEAO est que la répartition est assurée, dans la mesure où chaque agent ne dispose que d'un pouvoir limité, dans le traitement des opérations.

5.2 Inspection et audit interne :

Le deuxième niveau de contrôle est constitué par l'inspection et l'audit interne, placés sous l'autorité du contrôle général.

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

L'inspection et l'audit interne évaluent la qualité du contrôle des opérations et apprécient l'efficacité des activités menées par les structures opérationnelles.

En conformité avec les normes généralement admises, le champ d'intervention de l'inspection et de l'audit interne s'étend :

- à la fiabilité et l'exhaustivité ;

- au respect des procédures et règlements ;
- à la protection des biens et des personnes ;
- à l'utilisation économique et efficace des ressources ;
- à la réalisation des objectifs fixés aux activités opérationnelles et aux programmes.

Une charte d'audit interne précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'inspection et de l'audit interne.

Elle indique notamment le mode de sélection, la formation et la qualité des inspecteurs et des auditeurs, conformément aux normes universellement admises en matière de la profession.

L'inspection contrôle la régularité des opérations liées notamment aux encaisses, ainsi que la bonne application des règles et instructions. A cet effet, elle opère des vérifications exhaustives.

L'audit interne, par son approche systématique et méthodique, évalue les processus de gestion des risques, de maîtrise des opérations, de gouvernance d'entreprise. Ici, tout comme au point précédent, la cartographie des risques est utilisée, pour la maîtrise des risques.

Il formule des recommandations pour renforcer l'efficacité desdites procédures. Les missions d'inspection et d'audit interne font l'objet d'une programmation pluriannuelle.

Cette programmation est fondée sur une évaluation des risques et l'exploitation des conclusions des contrôles antérieurs.

Vu ce qui précède, pour la compréhension du traitement des opérations, de l'audit interne et de l'inspection, nous avons consulté des manuels de procédures de la BCEAO. Nous tenons à signaler que le manuel de procédures est en phase d'actualisation. L'existence des outils d'audit interne à la BCEAO, comme dans toute autre structure constitue un point fort (force). On entend par outils d'audit interne :

- la charte d'audit ;
- le manuel d'audit interne ;
- la cartographie des risques ;

- le planning des missions ;
- le manuel de procédures.

Un autre aspect important est la formation des auditeurs. L'audit est une fonction qui demande une actualisation des connaissances. La BCEAO procède à la formation de ses agents. Cette formation a pour objectif de renforcer l'expertise des participants en audit interne et audit qualité en vue d'améliorer l'efficacité des systèmes d'audit de la Banque.

Le point suivant de notre mémoire est consacré aux contrôles externes effectués par un cabinet d'audit externe, pour certifier les comptes. Cette mission de certification ne relève ni des contrôleurs, ni des auditeurs internes de la BCEAO. Cette est exécutée par le CAC (commissaire aux comptes) de la banque centrale.

5.3 Les contrôles extérieurs (audits externes) :

Le troisième niveau de contrôle est constitué par les contrôles externes. L'objectif de ceux-ci est de procéder à la certification des comptes qui est la mission principale du commissaire aux comptes nommé et devant rendre compte de sa mission au conseil d'administration, en présentant son rapport de certification. Ceci permettra au conseil d'administration de s'assurer de :

- la régularité ;
- la sincérité ;
- l'image fidèle.

Ces contrôles sont exercés par des cabinets d'audit ou autres organismes dûment habilités, dans le but notamment d'évaluer le dispositif de contrôle de la banque centrale ou d'apporter une assistance aux organes chargés de sa direction.

En vertu des statuts de la BCEAO, le commissariat aux comptes de la banque centrale est assuré par des cabinets d'audit de renommée internationale qui, conformément aux normes généralement admises en la matière, certifient les comptes et émettent une opinion sur le dispositif de contrôle de la BCEAO.

Le cabinet chargé de la certification des comptes de la BCEAO est nommé par une commission. Pour assurer le caractère d'indépendance, les comptes sont certifiés par un

cabinet venant d'un autre pays membre de l'UEMOA. Par exemple, pour le mali, la mission a été confiée au cabinet Ernst & Young du Sénégal.

L'indépendance de l'auditeur est essentielle, au même titre que l'existence d'un référentiel applicable à la matière soumise à contrôler.

En exécution de la mission qui a été confiée au commissaire aux comptes (CAC) par le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), en sa séance du 25 septembre 2009, il présente son rapport sur le contrôle des états financiers centralisés de la BCEAO pour l'exercice clos le 31 décembre de chaque année jusqu'à l'épuisement de son mandat.

Sa mission de Commissaire Contrôleur comporte l'audit des comptes du Siège de la BCEAO et de la centralisation des comptes des Agences Principales et Auxiliaires audités par les Contrôleurs Nationaux désignés dans chacun des pays membres de l'UMOA.

Il effectue l'audit des états financiers centralisés ci-joints de la BCEAO comprenant le bilan au 31 décembre, ainsi que le compte de pertes et profits, l'état de variation des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie et les notes annexes.

Le Management de la BCEAO est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux principes et méthodes comptables applicables à la Banque Centrale. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; le choix et l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

L'auditeur a la responsabilité d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de son audit effectué selon les Normes Internationales d'Audit telles que définies par l'International Federation of Accountants (IFAC), à l'exception de la limitation décrite ci-après. Ces normes requièrent de sa part de se conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives.

En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Management, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

En plus de ces trois niveaux de contrôle cités précédemment, il existe un comité d'audit indépendant de la BCEAO.

Au regard des attentes des Autorités de l'Union, il importe que le conseil soit rapidement doté des structures et textes nécessaires à son bon fonctionnement en vue de lui permettre d'assurer convenablement la mission qui lui a été assignée, à savoir l'orientation et la supervision de l'action de la Banque centrale, en tant qu'entreprise. C'est à cet égard que ces assises du conseil d'administration ont été consacrées à la mise en place du Comité d'Audit ainsi qu'à l'examen et l'adoption des règlements intérieurs du conseil d'administration de la BCEAO et du Comité d'Audit sans oublier le code d'éthique et de déontologie des organes de la Banque Centrale.

Un projet de code d'éthique et de déontologie des membres des organes de la BCEAO a été adopté par le conseil. Eu égard à l'importance et la sensibilité des missions assignées aux différents organes de la BCEAO, ce code définit, à l'attention de leurs membres, les orientations, normes et conventions en matière d'éthique professionnelle et de déontologie.

Il importe de signaler que dans la nouvelle architecture institutionnelle, le Comité d'Audit, est un organe important dans le fonctionnement de banque centrale. La mise en place et la

finalisation des textes devant régir son fonctionnement constituent une étape importante dans la mise en place du dispositif de la réforme institutionnelle.

Conformément à l'article 87 de ses Statuts, un Comité d'Audit composé de quatre Administrateurs de la Banque, est chargé d'apprécier la qualité de l'administration, du fonctionnement, de l'information financière et du système de contrôle de la BCEAO.

La composition du comité d'audit est la suivante :

- l'Administrateur de la BCEAO, ressortissant de l'Etat membre assurant la présidence du Conseil des Ministres de l'UMOA,
- trois Administrateurs de la BCEAO, ressortissants des autres Etats membres de l'UMOA.

Il faut signaler qu'une mission d'audit est faite sur la base d'un référentiel comptable. Nous verrons dans ce qui suit, le référentiel appliqué par la BCEAO.

5.4 Le référentiel comptable applicable

Les états financiers de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ont été élaborés de manière à donner une image fidèle de la situation financière de l'Institution et des résultats de ses opérations. Ils ont été établis conformément aux normes reconnues en matière bancaire sur le plan international (article 102 des Statuts), en conformité avec les principes comptables généralement admis et adaptés à la nature de l'activité d'un institut d'émission. Ils sont libellés en Franc de la Communauté Financière Africaine (Franc CFA), dont la parité fixe par rapport à l'Euro est de 655,957 FCFA pour 1 euro.

La BCEAO s'inscrit dans la perspective de l'application intégrale des normes IAS/IFRS qu'elle intègre progressivement dans son système d'information comptable en tenant compte de sa spécificité de banque centrale et de son environnement institutionnel et économique.

Notamment, deux normes significatives, en sus de la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS », ne sont pas encore intégralement appliquées au 31 décembre 2010. Il s'agit des normes IAS 38 « Immobilisations incorporelles » et IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Cependant, il convient de préciser que la norme IAS 39 est déjà appliquée aux opérations de la salle des marchés.

Nous avons constaté l'application des principes comptable suivants :

- la comptabilité d'engagement ;
- la continuité de l'exploitation ;
- l'intelligibilité ;
- la pertinence ;
- la fiabilité ;
- et la comparabilité.

L'état de la mise en œuvre des normes IAS/IFRS à la BCEAO est mis en exergue dans au point 6.5 de notre mémoire,

5.5 L'application des normes

Ici l'application se subdivise en trois catégories qui sont :

- **Normes IAS/IFRS appliquées intégralement par la BCEAO**

IAS 1 « Présentation des états financiers » ;

IAS 2 « Stocks » ;

IAS 7 « Tableaux de flux de trésorerie » ;

IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » ;

IAS 10 « Evènement postérieur à la date de clôture » ;

IAS 16 « Immobilisations corporelles » ;

IAS 17 « Contrats de location » ;

IAS 18 « Produits des activités ordinaires » ;

IAS 19 « Avantages du personnel » ;

IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique » ;

IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » ;

IAS 23 « Coûts des emprunts » ;

IAS 24 « Informations relatives aux parties liées » ;

IAS 32 « Instruments financiers : présentation » ;

IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » ;

IAS 36 « Dépréciation des actifs » ;

IAS 40 « Immeubles de placement » ;

IFRS 5 « Actifs non courants destinés à être cédés et abandon d'activités ».

▪ **Normes IAS/IFRS appliquées partiellement par la BCEAO**

IAS 38 « Immobilisations incorporelles » : à appliquer aux logiciels développés en interne;

IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et **IFRS 7** « Instruments financiers: informations à fournir » : elles sont appliquées uniquement aux produits des placements de la salle des marchés et aux prêts au personnel.

▪ **Normes IAS/IFRS à mettre en application par la BCEAO si les situations nécessaires se présentent**

IAS 29 « Information financière dans les économies hyper inflationnistes » : pas de situation d'hyper inflation dans la zone UMOA ;

IAS 34 « Information financière intermédiaire » ;

IFRS 3 « Regroupement d'entreprise ».

▪ **Norme IFRS à appliquer dès la mise en œuvre intégrale du référentiel**

IFRS 1 « Première adoption des IFRS » : déclaration de conformité prévue après mise en œuvre intégrale de toutes les normes applicables à la BCEAO.

▪ **Normes IAS/IFRS non applicables à la BCEAO**

IAS 11 « Contrats de construction » : sans objet pour la Banque Centrale ;

IAS 12 « Impôts sur le résultat » : exonération totale d'impôt sur le résultat ;

IAS 26 « Comptabilité et rapports financiers des régimes de retraite » : sans objet pour la Banque Centrale ;

IAS 27 « Etats financiers consolidés et individuels » : la BCEAO n'a pas de filiale ;

IAS 28 « Participation dans les entreprises associées » : pas d'influence notable dans les institutions associées ;

IAS 31 « Participation dans les co-entreprises » : la Banque Centrale n'exerce aucun contrôle conjoint sur des entreprises ;

IAS 33 « Résultat par action » : le capital de la Banque Centrale n'est pas divisé en actions;

IAS 41 « Agriculture » : sans objet pour la Banque Centrale ;

IFRS 2 « Paiements en actions et assimilés » : sans objet pour la Banque Centrale;

IFRS 4 « Contrats d'assurance » : sans objet pour la Banque Centrale ;

IFRS 6 « Exploration et évaluation des ressources minérales » : sans objet pour la Banque Centrale ;

IFRS 8 « Secteurs opérationnels » : sans objet pour la Banque Centrale.

Au regard de ce qui précède, l'auditeur présente son rapport qui sera destiné à hiérarchie supérieure.

5.6 La finalité des audits et des contrôles

Toute mission d'audit et de contrôle est sanctionnée par la présentation d'un rapport. Le contrôleur général veille à la bonne application du dispositif de contrôle. Il rend compte au gouverneur de la banque centrale des manquements observés, formule des recommandations et propose le cas échéant les sanctions nécessaires.

Un rapport annuel d'évaluation du contrôle des activités et des opérations de la banque est élaboré par le contrôleur général, à l'attention du gouverneur.

Le rapport annuel analyse notamment les conclusions ressortant des rapports des différents niveaux de contrôle et formule les propositions éventuelles de décisions.

En tant que de besoin, les modalités de mise en œuvre du dispositif de contrôle seront précisées notamment par règlement d'application.

Il faut noter que les dispositions prises par la banque centrale ne peuvent être modifiées par le gouverneur de celle-ci.

Ce rapport respecte un certain nombre de principes, à savoir :

- présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuté avec eux et si possible accepté avant diffusion définitive ;
- structuré et formulé pour ses lecteurs et donc comportant une partie détaillée et une synthèse ;
- objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible ;
- revu par un comité de lecture interne au service d'audit ;
- diffusé le plus rapidement possible.

Les recommandations faites dans le rapport, doivent faire l'objet d'un suivi, dans le but de corriger les anomalies.

5.7 Le suivi des recommandations

Le suivi des recommandations est une phase cruciale de l'audit. Les audits installés dans les pratiques quotidiennes de l'administration, permettent de systématiser la recherche du

meilleur service. Cette démarche n'a de sens que si la mise en œuvre des recommandations des rapports est assurée.

Lors du contrôle des opérations, il convient de porter à la connaissance des dirigeants, les recommandations et les risques résiduels issus du contrôle mensuel. A cet effet, au regard des anomalies relevées, une description de la nature des risques est faite en fonction de leur cotation. La mise en œuvre des recommandations peut être :

- soit totale ;
- soit partielle ;
- soit nulle.

Pour la matérialisation de ce suivi, il y a lieu de rappeler la cotation des risques résiduels suivi des commentaires à l'attention, des services / sections responsables.

Quant aux missions d'audit un plan d'action précisant l'objet et la période de la mission est élaboré. Ce plan prend en compte :

- la structure responsable ;
- les recommandations formulées ;
- les mesures correctives déjà prises ou actions prévues ;
- la nature des activités (il s'agit des actions) ;
- et le délai d'exécution précisant le début et la fin des travaux.

Pour la compréhension de ce passage, nous avons consulté les documents suivants :

- inspection de l'agence principale de Bamako : rapport détaillé ;
- le rapport d'audit sur les balances d'inventaire de l'exercice clos le 31-12-2009 ;
- le rapport de recommandation sur le contrôle interne ;
- le rapport d'analyse détaillée des comptes ;
- et la liste des métiers, activités et opérations de la banque centrale.

L'objectif de notre étude est de faire ressortir la complexité du contrôle au sein de la BCEAO, structure au sein de laquelle nous avons effectué notre stage. La description de cette procédure nous a rapporté qu'il existe un lien de complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe.

5.8 Complémentarité en audit interne et audit externe au sein de la BCEAO

Au regard de ce qui précède, nous avons constaté une complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe existe au sein de la BCEAO. Le processus global d'audit a été efficient et a permis d'apporter une valeur ajoutée au processus de gouvernance de la BCEAO, grâce à l'interaction entre audit interne, audit externe et comité d'audit. Ces trois éléments constituent des dispositifs de gouvernance.

Le comité d'audit existant assure la garantie de l'indépendance de l'audit interne et l'audit externe, par l'adoption d'une vision relativement intégrée de la fonction d'audit tout en veillant à la cohérence en audit interne et audit externe.

Notre travail de recherche nous a permis :

- de clarifier le rôle des audits interne et externe et du comité d'audit ;
- de déterminer l'existence d'une coexistence entre ces différentes formes d'audit ;
- d'identifier les facteurs (réglementation, secteur d'activité, taille et degré de complexité de l'organisation, risque d'audit, attributs des acteurs, confiance etc.) qui ont une influence sur le mode et le niveau d'interaction ;
- de mettre en évidence les conditions d'efficacité et d'interaction ;
- d'analyser les bienfaits perçus de l'interaction pour les acteurs et pour la gouvernance : partage de connaissances, complémentarité de compétences et des rôles, renforcement de l'indépendance, amélioration de la qualité de l'audit, accroissement du niveau d'assurance des parties prenantes.

L'audit externe examine les travaux de l'audit interne dans le but de s'assurer qu'aucune carence du contrôle interne ou du management des risques pouvant impacter le processus d'élaboration et de diffusion de l'information comptable et financière ne lui échappe.

Il faut noter qu'il est impossible d'atteindre le stade de la collaboration entre auditeur externe et auditeur interne, dans la mesure où chacun reste libre et maître de son appréciation et de son opinion finale.

Pour une compréhension de cette complémentarité, nous avons interrogé certains experts sur les conditions d'efficacité de chaque acteur en matière de gouvernance en posant le postulat, que plus un acteur sera efficace, plus les autres seront incités à coopérer.

Suite aux niveaux de compétence et d'expérience des auditeurs externe et interne, nous confirmons qu'une zone d'amélioration de leur interaction réside dans une augmentation de la confiance dans les travaux produits par l'autre.

Il faut signaler que les échanges entre les auditeurs externes et les auditeurs internes pourront avoir des limites suite au secret professionnel auquel sont astreints les commissaires aux comptes, et la confidentialité de certaines informations auxquelles ont accès les auditeurs internes. La présence d'un comité d'audit renforce leur indépendance et assure la coordination des travaux.

Des observations faites, il ne ressort pas que des opportunités ou forces ; il a été constaté aussi des faiblesses ou insuffisances ou risques comme dans toute organisation d'ailleurs. Vu leur ampleur, nous proposons les recommandations qui suivent.

Outre les échanges avec les auditeurs, nous avons pu nous entretenir avec les contrôleurs de la BCEAO pour savoir le rôle de chaque acteur (contrôleur et auditeurs) dans le contrôle.

Chapitre 6 : La complexité du contrôle à la BCEAO

Le contrôle est complexe dans la mesure où il s'étale sur plusieurs domaines. Ainsi, nous avons pu recueillir des informations, grâce à l'observation, au questionnaire de contrôle interne, les interviews et la revue documentaire. Ceci nous a permis de consolider les différentes analyses qui s'en suivront.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats issus de notre recherche, dégager les forces et les faiblesses. Des recommandations seront formulées sur la base des faiblesses décelées, pour améliorer le système.

6.1 La présentation et l'analyse des données

6.1.1 La présentation des données

Tout d'abord, nous signalons que les trois niveaux de contrôle décrits plus haut se résument en deux catégories :

- les contrôles internes constitués par le contrôle des opérations et des activités, l'audit interne et l'inspection, et enfin de comité d'audit. Ils se manifestent par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de la pour maintenir sa pérennité.
- les contrôles externes effectués par le commissaire aux comptes. Ces contrôles sont réalisés de manière intégrale ou par sondage. La mission générale du commissaire est non seulement la vérification de la comptabilité mais aussi la certification des comptes.

Nous soulignons que le contrôle de gestion n'a pas fait l'objet de notre étude.

6.1.1.1 Organisation du service de contrôle interne

Nous tenons à rappeler qu'on ne peut contrôler que ce qui est bien organisé. Au niveau de l'organigramme, nous constatons qu'il existe un service de contrôle interne. Ce service est composé de huit agents dont six cadres. Chaque contrôleur contrôle les opérations du service dont il a la maîtrise, la compétence et les connaissances requises.

Ces agents bénéficient d'une formation qui a pour objectif de renforcer l'expertise des participants en contrôle en vue d'améliorer l'efficacité des systèmes de la Banque.

6.1.1.2 La planification des missions

Les missions de contrôle sont effectuées suivant un calendrier hebdomadaire, mensuel et annuel. Ce planning est respecté, ce qui permet de suivre l'état des activités et des opérations à tout moment, afin de se fixer des objectifs bien précis.

6.1.1.3 Le contrôle à la BCEAO

Les contrôleurs internes et le contrôleur de gestion veillent au contrôle de l'opportunité et de la régularité des opérations comptables, budgétaires et financières, ainsi qu'au respect des règles de procédures et des normes de sécurité.

La supervision bancaire au sein de l'UMOA est organisée et réglementée sur la base d'instruments juridiques qui prennent leur essence dans les dispositions de la loi portant réglementation bancaire.

Les principales dispositions du cadre légal et réglementaire de la supervision bancaire de l'UMOA ainsi que les grandes caractéristiques du dispositif prudentiel sont applicables aux banques et établissements financiers.

La loi bancaire contient les principes et dispositions régissant globalement l'exercice des activités bancaires et plus exactement celles des banques et établissements financiers. S'agissant plus précisément du contrôle bancaire, la loi définit la répartition des compétences entre les organes de réglementation et de contrôle de l'activité bancaire, ainsi que les conditions de leurs interventions. De même, elle établit une distinction entre les fonctions de réglementation d'une part, et celles de contrôle et de sanctions, d'autre part, entre les différents organes ou institutions.

Dans le but de susciter l'émergence d'une jurisprudence uniforme dans toute l'Union, certaines décisions sont prises après avis conforme de la banque centrale ou de la commission bancaire.

En matière de contrôle bancaire, la banque centrale a les principales attributions suivantes : définition des modalités d'application des décisions prises par le Conseil des Ministres de l'Union dans le cadre de ses compétences, des dispositions comptables applicables aux banques et établissements financiers et des conditions de banques, détermination du plafond des risques encourus sur le personnel et les dirigeants de banque, pouvoirs de contrôle sur pièces et sur place et fixation du montant de la réserve spéciale.

La commission bancaire constitue l'organe communautaire chargé d'assurer le contrôle des banques et établissements financiers. Dans l'exercice de ses attributions, elle donne un avis conforme pour l'agrément d'une banque ou d'un établissement financier, procède ou fait procéder à des contrôles sur pièces et sur place auprès de ces établissements. Elle peut étendre, le cas échéant, ces contrôles aux sociétés apparentées. Pour l'accomplissement de sa mission, la commission bancaire peut requérir toutes informations et dispose de larges pouvoirs de sanctions administratives et disciplinaires pour toute infraction à la réglementation bancaire. Elle peut aussi, dans certaines circonstances, proposer la nomination d'administrateurs provisoires ou de liquidateurs pour les banques et établissements financiers. Par ailleurs, elle informe le Ministre des Finances et les autorités judiciaires des infractions qu'elle constate à l'occasion de ses contrôles.

Pour améliorer la qualité de l'information financière et favoriser ainsi l'efficacité de la surveillance bancaire, un plan comptable bancaire (PCB) uniforme pour les banques et établissements financiers de l'UMOA a été élaboré par la BCEAO et approuvé par son Conseil d'Administration.

Par ailleurs, pour organiser le secteur de la microfinance dans l'Union, une réglementation spécifique aux institutions mutualistes d'épargne et de crédit a été élaborée. Cette loi, adoptée dans l'ensemble des pays de l'Union, définit les règles de constitution, de fonctionnement et de supervision de ces structures.

Plusieurs textes à caractère technique (avis, instructions, circulaires) ont été en outre pris par la BCEAO et la Commission Bancaire, notamment pour préciser les modalités d'application des dispositions contenues dans les textes susvisés.

Les banques et les établissements financiers doivent se doter d'un système de contrôle interne permettant notamment de vérifier le respect des dispositions et usages en vigueur dans la profession et de garantir la qualité de l'information financière et comptable.

La réglementation prudentielle reposant en grande partie sur des données comptables, celles-ci doivent présenter toutes les garanties de fiabilité. Aussi, la loi bancaire a prévu la certification des comptes des banques et établissements financiers par des commissaires aux comptes, choisis sur une liste agréée par la Cour d'Appel ou tout autre organisme habilité en tenant lieu. En outre, le choix des commissaires aux comptes est désormais

soumis à l'approbation de la commission bancaire qui pourra ainsi juger de la compétence et de la moralité des personnes appelées à certifier les comptes des banques.

Outre ce qui précède, nous signalons que la BCEAO est une institution financière qui dispose d'un statut particulier. Elle procède à des contrôles pouvant être a priori tout comme a posteriori, en veillant à l'application correcte des normes émises. Les rapports de contrôle produits à la fin de chaque mission respectent un certain nombre de principes (voir plus haut au point 5.6.). Il faut enfin noter qu'un plan de suivi des recommandations est mis en place, afin de maîtriser les risques.

6.1.1.4 L'application des procédures

La BCEAO dispose d'un manuel de procédures administrative, comptable et financière pour chaque service. Les manuels des différents services viennent renforcer celui du service de contrôle interne. Le manuel de procédure que nous avons consulté est en cours d'actualisation.

6.1.1.5 La méthode de collecte et d'analyse des données

La méthodologie adoptée est basée sur l'interview, l'administration des questionnaires, l'observation, la consultation des notes et des différentes décisions prises par le directeur national ou par le gouverneur. Les informations sont disponibles grâce l'intranet et une bonne répartition des tâche.

6.1.2 L'analyse des données

Dans cette partie, nous allons présenter les forces et les faiblesses décelées. Tout d'abord, nous tenons à évoquer des points forts de la BCEAO, avant d'aborder les faiblesses.

Forces :

La BCEAO dispose d'un statut particulier faisant d'elle une puissante institution financière, par sa notoriété et son succès grandissant. C'est une structure extrêmement innovante. La BCEAO, par son dynamisme, jouit d'un renom certain. Il est l'un des meilleurs du monde. Il se positionne aujourd'hui comme un leader incontestable dans son domaine d'activité. Le nombre de ses réalisations, mais aussi et surtout ses qualités en sont

la preuve. La BCEAO dispose d'un système intégré de gestion. La communication est rendue facile et rapide, grâce à l'intranet.

La BCEAO est une structure certifiée ISO (International Organization for Standardization), à travers les normes 9000 : 2008 et 9001 : 2008. La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de gestion de la qualité. La prochaine version de la norme sera déployée en 2015.

La version en vigueur de ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines :

- responsabilité de la direction : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- système qualité : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- processus : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- amélioration continue : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

La mise en œuvre un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001-version 2008 consiste à :

- démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables.
- chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

Le texte de la norme ISO 9001 aborde les 4 aspects principaux :

- responsabilité de la direction ;
- gestion des ressources ;
- réalisation du produit ;
- mesure d'analyse et d'amélioration continue.

Elle est basée sur 8 principes de management :

- l'orientation client ;
- le leadership ;
- l'implication du personnel ;
- l'approche processus ;
- la gestion par approche système ;
- l'amélioration continue ;
- l'approche factuelle pour la prise de décision ;
- les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.

Outre ce qui précède, la répartition des tâches à travers laquelle chaque agent dispose d'un pouvoir limité sur les opérations, l'existence d'un manuel de procédures et des différents outils de contrôles, et enfin la présence d'une commission bancaire puissante sont des facteurs d'une importance capitale.

Tout système, quoiqu'il soit bien organisé présente des failles.

Faiblesses :

Au regard de nos constats, nous avons décelé des faiblesses à certains niveaux, tels que :

- la rotation des postes : certains agents durent au même poste ;
- la signature : la vérification de la signature est manuelle ;
- les changes : il n'y a pas de suivi par rapport aux changes.

6.2 Les recommandations

Nos recommandations ont été faites sur la base des anomalies que nous avons décelées dans le système. Ces recommandations permettront d'améliorer ce dernier.

6.2.1 Recommandations par rapport à la rotation des postes :

Tout comme le maintien d'un agent au même poste, au même endroit présente des avantages (expériences dans le domaine d'activité), il peut aussi être désavantageux, dans la mesure où il serait source de négligence (ou manque de concentration) due à la

confiance en soi. De ce fait, nous proposons à la BCEAO une rotation des postes pour une durée n'excédant pas cinq ans.

Un autre risque existant, dans cette approche, est que l'agent est tenté à traiter des opérations sans les différentes vérifications préalables, ce qui engagera sa responsabilité mais coûtera cher à la banque.

La rotation des postes est une forme d'organisation du travail qui suscite beaucoup d'intérêt, autant chez les gestionnaires que chez les travailleurs. Toutefois, les connaissances actuelles ne permettent pas de bien comprendre toutes les conséquences liées à cette pratique. Malgré les incertitudes sur ses effets, la rotation est souvent recommandée pour réduire la monotonie du travail. Elle intéresse par ailleurs plusieurs gestionnaires parce qu'on pense qu'elle favorise la polyvalence et facilite ainsi la gestion de l'absentéisme et du roulement du personnel.

Cependant, on lui associe également certains désavantages, tels que les difficultés d'apprentissage le déséquilibre des contraintes d'un poste à l'autre et la difficulté d'adapter les postes à l'ensemble des personnes impliquées.

6.2.2 Recommandations par rapport à la signature

Nous avons constaté que la vérification de la signature est toujours manuelle, ce qui pourrait entraîner des pratiques frauduleuses dues à la falsification.

De la présentation de la théorie relative à cette phase, l'on remarque le fait que la vérification de la signature soit manuelle constituerait une énorme source d'erreur par rapport à l'appréciation.

Pour réduire le risque, nous recommandons à la BCEAO, la signature électronique. L'un des logiciels prestigieux permettant de vérifier la conformité de la signature s'appelle Sign Tech.

Face aux besoins conjugués et croissants de modernisation des services, de simplification des démarches administratives, de sécurisation et de recherche d'une plus grande efficacité, l'administration française a entamé un processus de modernisation et de dématérialisation de ses procédures administratives L'utilisation des technologies de

l'information et de la communication (TIC) par l'administration pour modifier ses processus internes et externes doit reposer sur quatre principes :

- simplicité ;
- sécurité ;
- confidentialité ;
- et personnalisation.

L'un des objectifs majeurs de la nouvelle étape de développement de l'administration électronique est de passer d'un traitement anonyme et cloisonné à un traitement personnalisé aussi bien au niveau du citoyen, de l'entreprise, que de l'agent administratif. Le développement de l'administration électronique suppose le respect des règles de la protection des données personnelles dans un cadre de confiance.

Les acteurs publics, les entreprises et les citoyens exigent des mécanismes qui garantissent la sécurité et la confidentialité des informations transmises électroniquement sur les réseaux, en particulier par Internet, équivalent au niveau de confiance des pratiques traditionnelles du monde papier. Les utilisateurs souhaitent en particulier que leurs transactions électroniques soient confidentielles et protégées contre toute forme de manipulation. Ils veulent aussi pouvoir s'assurer que leurs interlocuteurs sont vraiment ceux qu'ils prétendent être et qu'il ne sera pas possible de s'opposer a posteriori à une transaction réalisée électroniquement.

Mais, en raison de leur complexité, les technologies liées à la sécurité informatique sont longtemps restées du domaine des spécialistes informatiques. Désormais, il devient primordial que les usagers se familiarisent avec les enjeux à la fois technique et juridique, des droits d'accès, de la signature électronique et de la confidentialité des données échangées.

Les objectifs et les enjeux de la signature électronique se présentent à plusieurs niveaux.

- **La sécurité des systèmes d'informations :**

Le but de l'implantation de dispositifs de signature électronique et de chiffrement n'est pas uniquement d'offrir des outils technologiques modernes, mais aussi de manière plus subjective, de créer un climat de confiance pour l'ensemble des échanges commerciaux et

non-commerciaux sur les réseaux. Pour bâtir, dans le monde numérique, ce climat de confiance entre les différents acteurs, plusieurs règles doivent être respectées.

▪ **Le cadre de confiance des échanges numériques :**

La sécurité doit être garantie à quatre niveaux qui sont :

- ✓ **la confidentialité** : La confidentialité des informations signifie que l'accès aux informations numériques n'est rendu possible qu'aux seules personnes, applications ou programmes autorisés. La confidentialité repose sur le chiffrement.
- ✓ **l'intégrité** : Le respect de l'intégrité, apporte la preuve que l'information n'a pas été modifiée entre le moment de l'envoi et de sa réception. La détection de modification d'un document électronique est impossible sans disposition particulière telle que la signature électronique.
- ✓ Dans certains cas, cette intégrité devra être garantie durant toute la durée de conservation des données. L'archivage d'un document et de sa signature devra être sécurisé pour éviter toute modification a posteriori.
- ✓ **la non-répudiation** : La non-répudiation est la garantie qu'aucun des correspondants ne pourra nier la transaction. L'échange doit être traçable et opposable avec force probante. Ce sont généralement des mécanismes d'accusé de réception ou de signature électronique qui sont utilisés.
- ✓ **l'authentification** : La procédure d'authentification est utilisée afin d'apporter la preuve qu'un identifiant (pseudonyme, nom, adresse IP) est valable et sûr. S'identifier c'est communiquer son identifiant, s'authentifier c'est apporter la preuve de son identité.

Le choix des modes d'authentification pour permettre l'accès aux diverses applications d'un système d'information est une question cruciale des politiques de sécurité. De plus, l'authentification est essentielle dans la mise en œuvre des applications car elle permet de personnaliser l'échange.

La définition de la signature numérique, telle qu'elle a été normalisée par l'ISO indique qu'il s'agit de « données ajoutées à une unité de données ou transformation cryptographique d'une unité de données permettant à un destinataire de prouver la source et l'intégrité de l'unité de données et la protégeant contre la contrefaçon » (ISO 7 498-2).

Cette définition recouvre deux principes fondamentaux que sont l'authentification et l'intégrité des données.

Cette approche fonctionnelle a été par la suite complétée par une définition juridique apportant une valeur légale à cette signature. Dans tous les cas, la signature électronique n'a rien à voir avec une signature numérisée (image d'une signature manuscrite qui a été numérisée ou scannée) qui n'a aucune valeur ni légale ni en terme de sécurité des systèmes d'information.

La signature numérique va devoir garantir un niveau de sécurité suffisant, apte à garantir la confiance des différentes parties prenantes au moment de l'échange électronique, mais également sur le long terme dans le cadre de la conservation des données numériques.

Grâce à ce climat de confiance, la signature électronique vise à atteindre un niveau de confiance identique à celui qui s'est établi à travers les écrits papiers signés.

Afin de conférer une valeur juridique certaine à la signature électronique, sa fiabilité doit être garantie à deux niveaux :

- Sécurité technique : empêcher toute manipulation frauduleuse de signature ;
- Sécurité juridique : valeur probante d'une signature électronique.

Il ne s'agit pas d'assurer uniquement la confidentialité du message par les technologies de chiffrement mais également de garantir son authenticité, son intégrité et sa non-répudiation.

La signature électronique, grâce à un cadre technique et juridique adapté, va garantir ces différents services.

6.2.3 Recommandations par rapport aux changes :

Suite à un niveau faible de devises détenues par la banque, le montant des échanges a été. Dans la mesure où il n'existe pas de suivi à ce stade, ce système pourrait être contourné. Le risque est que la même personne peut effectuer plusieurs opérations.

Pour ce faire, nous recommandons à la BCEAO, d'instaurer dans le système informatique, une option rejetant une répétition de références.

Conclusion du chapitre

Nous voilà, enfin à la conclusion de cette deuxième partie du mémoire essentiellement pratique. Elle nous a permis, grâce à la revue littéraire, de décrire la procédure de contrôle à la BCEAO. L'objectif était de se faire une idée sur la complexité du contrôle au sein de la BCEAO. A travers les points risqués que nous avons décelés, des recommandations ont été faites pour aider la BCEAO à améliorer sa procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'obtention d'un stage à la BCEAO, nous a permis de faire une présentation brève des missions et des objectifs, tout en décrivant la structure organisationnelle. Il ressort de cette présentation, que la BCEAO est une institution financière commune aux huit (8) Etats membres de l'UEMOA.

L'objectif de notre recherche vise la complexité du contrôle au sein de la BCEAO. Le contrôle bancaire s'étale sur plusieurs domaines. Nous signalons que le contrôle de gestion n'a pas fait l'objet de notre étude.

Qui parle d'audit interne, parlera de contrôle interne. La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne est donc recherchée. Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs.

De la description de l'existant, il ressort les différentes procédures en matière de contrôle et d'audit (interne et externe). Cette phase nous a permis de comprendre les procédures d'audit et de contrôle de la BCEAO. Une analyse de cet état a mis en exergue des points forts. Sur la base des risques identifiés dans le système, nous avons procédé à des recommandations ayant pour but d'aider la BCEAO pour accéder à une gestion saine pour mieux accomplir sa mission.

Les restrictions professionnelles en termes de secret et de confidentialité n'ont pas facilité les recherches d'information et par conséquent la rédaction. Mais, durant le peu de temps qui nous a été accordé pendant les interviews nous avons pu récolter maintes informations. Ce stage, effectué dans le cadre de notre recherche a été instructif. Elle nous a non seulement permis d'élaborer notre mémoire, mais aussi de comprendre d'autres aspects qui ne rentrent pas dans le cadre de notre étude.

Enfin, nous pouvons dire qu'à travers la complexité du contrôle, nous avons remarqué qu'il existe une complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe. Il faut aussi noter que cette complémentarité peut exister à d'autres niveaux. Une grande institution financière comme la BCEAO, doit à tout moment mener des contrôles rigoureux de ses opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Demande

Nama DIAKITE

Bamako, le 11 Août 2011

Etudiant au CESAG
Programme : DESS Audit et Contrôle
de Gestion (DAC)
Stagiaire à l'Agence Principale de la
BCEAO-Mali

A,

Monsieur, le Contrôleur des
Opérations Principal de la
BCEAO pour le Mali

Objet : Réponse aux questionnaires.

Monsieur,

Pour la préparation de notre mémoire, nous avons besoin d'avoir votre opinion et celle de vos collaborateurs sur certains aspects du Service de Contrôle Interne (y compris l'audit interne et l'audit externe), cadre de notre étude.

A cet effet, nous vous prions d'une part de bien vouloir répondre à ce questionnaire et d'autre part de nous donner l'autorisation d'envoyer les questionnaires à certains de vos collaborateurs.

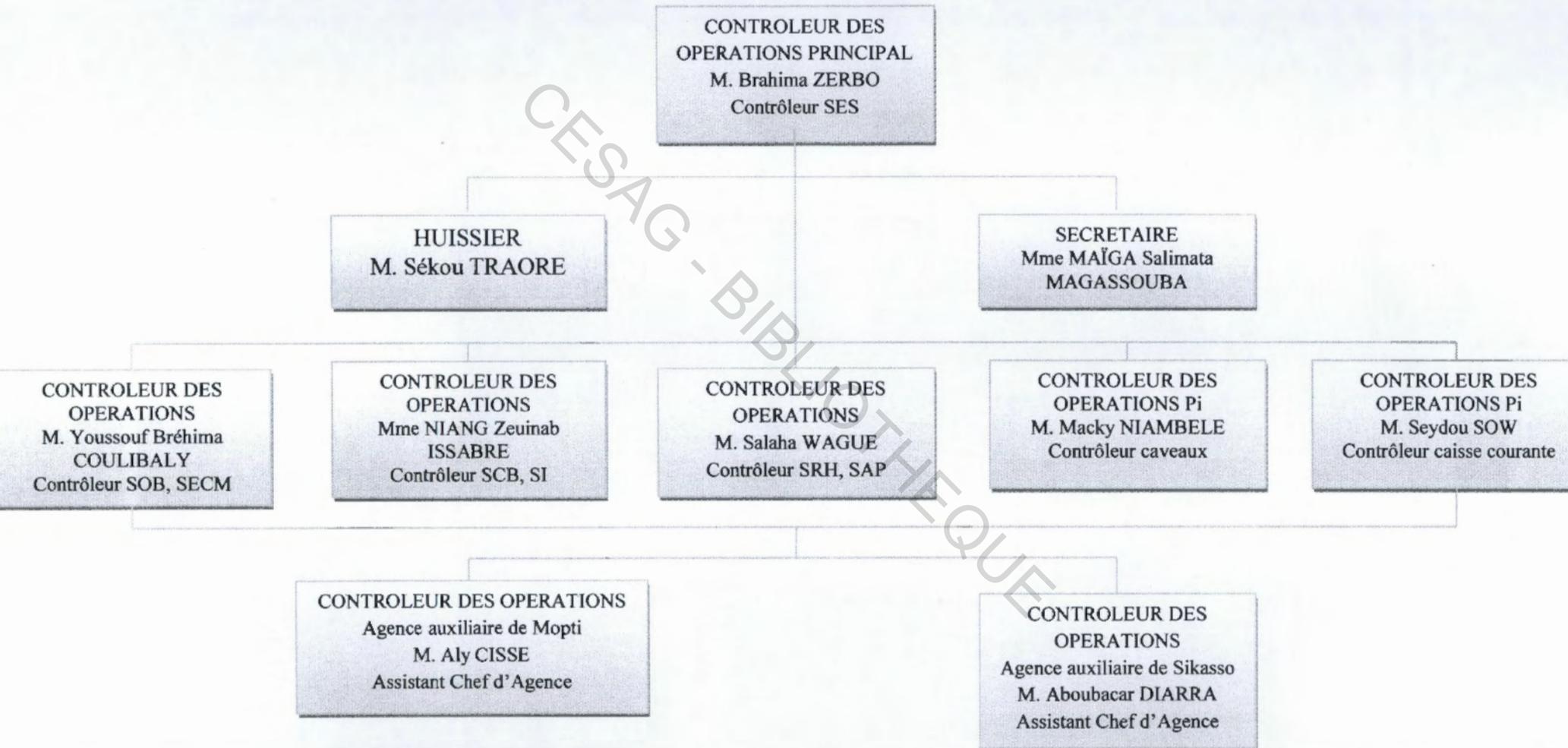
Nous vous garantissons que ces informations ne seront utilisées à aucune fin autre que celle du mémoire.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de notre très haute considération.

**Nama
DIAKITE**

PJ : Questionnaires

Annexe 3 : Direction nationale de la BCEAO pour le mali organigramme du contrôle des opérations au 31 - 05 - 2011



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. AHOANGANSI Evariste (2010), Audit et révision des comptes aspects internationaux et espace OHADA, Editions MONDEXPERTS ABIDJAN-COTONOU, 923p.
2. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, les presses de la sénégalaise de l'imprimerie 271p.
3. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008), Audit opérationnel, entrepreneuriat, gouvernance et performance, 3^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 444p.
4. BENOIT Pige (2003), Audit et contrôle interne, Edition EMS, Paris, 216p.
5. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & LAURANT Rousseau (2006), Contrôle interne, Edition MAXIMA, Paris, 303p.
6. BERTIN Elisabeth (2007), Audit interne ; Enjeux et pratique à l'international, Edition EYROLLES, Paris, 320p.
7. BERTIN Elisabeth & GODOWSKI Christophe (2009), Comptabilité et Audit (DSCG 4), Manuel complet, applications et corrigés 2010, Editions LEXTENSO, Paris, 690p
8. COLASSE Bernard (2000), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Edition ECONOMICA, Paris, 1317p.
9. COOPER & LYBRAND (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisation, Paris, 378p.
10. DAYAN & al. (2008), Manuel de gestion, volume 1, 2^{ème} édition, EDITIONS ELLIPSES / AUF, Paris, 1088p.
11. DESROCHES Alain & al. (2003), La gestion des risques, édition Lavoisier, Paris, 286p.
12. FEISTHAMMEL, Daniel & MASSOT, Pierre (2005), Fondamentaux du pilotage de la performance, 2^{ème} édition, AFNOR, 203p.
13. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (2006), Audit comptable et financier, 2^{ème} édition, ECONOMICA, PARIS, 110p.
14. HAMZAOUI Mohamed (2008), Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2^{ème} édition, EDITION PEARSON, Paris, 243p.

15. HAMZAOUI (2005) Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, EDITION PEARSON, Paris, 243p.
16. IFACI (2009), La pratique du contrôle interne – COSO Report, EYROLLES – Editions d'Organisation, Paris, 378p.
17. IFACI (2005), Cartographie des risques, Groupe professionnel immobilier local, Nouvelle édition, paris, 161p.
18. IFACI (2004), La pratique du contrôle interne, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 378p.
19. IFACI (2003), Etude du processus de management et de cartographie des risques, Editeur : IFACI, Paris, 88p.
20. IFACI (2000), Le rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIIA, Imprimerie Compédit Beauregard S.A/61600 LA FERTE-MACE, Paris, 53p.
21. IGALENS Jacques & PERETTY Jean Marie (2008), Audit social, Meilleurs pratiques, méthodes, outils, Editions EYROLLES, Paris, 160p.
22. JAHIER Hervé & LEPINE Pascal (1997), Préparation à la synthèse droit et comptabilité (D.E.S.C.F. – U.V.1), Ellipses / édition marketing S.A, Paris, 416p.
23. JIMENEZ Christian (2008), Risques opérationnels, Revue banque édition, Paris, 271p.
24. LEJEUNE Gérard & EMMERICH Jean-Pierre (2007), Audit et Commissariat aux comptes, Gualino éditeur-EJA, Paris, 329p.
25. LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 786p.
26. MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), Contrôle Interne des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser, Editions d'Organisation, paris, 261p.
27. OBERT Robert (1998), Synthèse droit et comptabilité 2, Audit et commissariat aux comptes aspects internationaux ; manuel et applications, DUNOD, Paris, 453p.
28. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne – Editions EYROLLES, Paris, 472p.
29. RENARD Jacques (2003), Audit interne : Ce qui fait débat – MAXIMA, Paris, 267p.

30. SARDI Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, Edition Afges, Paris, 1099p.
31. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 217p.
32. SILLERO Alberto (2003), Audit et Révision Légale, 2^{ème} édition, Editions ESKA, Paris, 236.

Rapports et documents consultés :

1. BCEAO (2010), Direction nationale de la BCEAO pour le Mali : Contrôle des opérations-Rapport mensuel Mai 2010
2. BCEAO (2010) ; inspection de l'agence principale de Bamako : rapport détaillé ; période du 29 Mars au 30 Avril 2010
3. BCEAO (2010), Décision portant organisation du contrôle des activités et des opérations de la BCEAO
4. BCEAO (2010), Décision portant organisation des services de la BCEAO
5. BCEAO (2010), Décision portant organisation des directions nationales de la BCEAO
6. BCEAO (2009), la liste des métiers, activités et opérations de la banque centrale
7. BCEAO (2003), le manuel des procédures
8. Ernst & Young, Rapport d'analyse détaillée des comptes de la BCEAO
9. Ernst & Young, Rapport d'audit sur les balances d'inventaire de l'exercice clos le 31-12-2009
10. Ernst & Young, Rapport de recommandation sur le contrôle interne de l'exercice clos le 31-12-2009

Sites consultés

1. ABINAN Yannick-Olivier (2006), présentation de la BCEAO, www.yanko.chez-alice.fr/bceao.html
2. Banque de France (2011), les principaux fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace,

www.banque-de-france.fr/archipel/publications/cb_bul/etudes_cb_bul_17_etu_02.pdf

3. BCEAO (2011), le comité d'audit,

www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm?OpenFrameSet

4. IFACI (2011),

www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-internes-78.html

CESAG - BIBLIOTHEQUE