



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en**

**Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 6  
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS  
CORPORELLES D'UNE BANQUE COMMERCIALE:  
CAS DE LA UNITED BANK FOR AFRICA (UBA SENEGAL)**

**Présenté par :**

**DIAGNE Amadou Moustapha**

**Dirigé par :**

**M. SY Pape Alpha Ousmane**

CIA, Professeur associé au  
CESAG

**Octobre 2013**

## **Dédicace**

Nous dédions ce mémoire à nos parents qui sont nos premiers instructeurs. Nous leur sommes reconnaissants pour leur amour, leur abnégation à bien nous éduquer et leur soutien à tout instant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Nous tenons à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et les intervenants professionnels de l'ISCBF, pour avoir assuré la partie théorique de notre formation en Master Comptabilité et Gestion Financière.

Nous remercions également Monsieur Pape Alpha Ousmane SY, professeur d'audit bancaire au CESAG pour l'aide et les précieux conseils prodigués tout au long de la rédaction de ce travail.

Pour l'expérience enrichissante qu'a été le stage au sein de la United Bank for Africa (UBA SEN), nous sommes profondément reconnaissants aux personnes suivantes :

- madame COULIBALY Diana ANAGONOU Chief of Financial Office de UBA SEN;
- monsieur MANE Algassoum ;
- monsieur THIOUNE Ba Tall ;
- monsieur BRIZOUABI Fabien.

## Liste des abréviations et sigles

BC :	Bon de Commande
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de L'Afrique de l'Ouest
BFB:	Britain & French Bank Limited
BL:	Bon de Livraison
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFO:	Chief of Financial Office
CI:	Contrôle Interne
COO:	Chief Operating Officer
COSO:	Committee of Organizations of the Treadway Commission
CRO:	Credit Risk Officer
CTB:	Continental Trust Bank Limited
DA :	Demande d'Achat
DAF :	Directeur Administrative et Financier
DGID :	Direction Générale des Impôts et Domaines
DUP :	Durée d'Utilisation Prévue
FED:	Federal Reserve System
FINCON:	Financial Control
FAR :	Feuille d'Audit et de Recommandations
GAB :	Guichet Automatique de Banque
IAS :	International Accounting Standards
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS:	International Financial Reporting Standards
IIA:	Institute of Internal Audit
ISO :	International Standard Organisations
IT :	Informatique et Télécoms
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires
PCB :	Plan Comptable Bancaire
PCG :	Plan Comptable Général
PV :	Procès-Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance
RTGS:	Real Time Gross Settlement

STB: Trust Standard Bank Plc  
SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication  
SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain  
UBA: United Bank for Africa  
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
V.O : Valeur d'Origine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse méthodologique .....	34
Figure 2 : Organigramme du FINCON .....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Schéma de comptabilisation d'une immobilisation.....	15
Tableau 2 : Schéma de comptabilisation de l'amortissement .....	16
Tableau 3 : Les indices de pertes de valeur d'un bien .....	22
Tableau 4 : Ajustement comptable pour dépréciation.....	23
Tableau 5 : Récapitulatif des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles .....	23
Tableau 6 : Présentation juridique de la banque UBA Sénégal .....	42
Tableau 7 : Présentation de la lettre de mission .....	57
Tableau 8 : Plan de mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles .....	58
Tableau 9 : Tâches du programme de vérification et planning .....	59
Tableau 10 : Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations corporelles .....	60
Tableau 11 : Cotation de la probabilité du risque .....	62
Tableau 12 : Probabilité de survenance des risques du processus de gestion des immobilisations corporelles à UBA .....	63
Tableau 13 : Evaluation de l'impact du risque.....	64
Tableau 14 : Niveau de gravité des risques liés aux processus de gestion des immobilisations corporelles .....	64
Tableau 15 : programme de vérification .....	66
Tableau 16 : Evaluation du contrôle interne .....	67
Tableau 17 : FAR relative à la mise à jour du fichier des immobilisations .....	69
Tableau 18 : FAR relative aux immobilisations défectueuses .....	69
Tableau 19 : FAR relative à la gestion manuelle du fichier des immobilisations.....	70
Tableau 20 : FAR relative à la codification des immobilisations .....	70
Tableau 21 : FAR relative à affectation non conforme des immobilisations.....	71
Tableau 22 : FAR relative comptabilisation des amortissements .....	71
Tableau 23 : FAR relative aux sorties non autorisées .....	72

## Liste des annexes

Annexe 1 : QCI relative à acquisition des immobilisations corporelles .....	79
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches.....	82
Annexe 3: Questionnaire de Prise de Connaissance du processus .....	83
Annexe 4 : Test de d'existence et de permanence des pièces comptables .....	84
Annexe 5: Modèle de présentation rapport d'audit .....	85
Annexe 6 : Plan de suivi des recommandations .....	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des abréviations et sigles .....	iii
Liste des figures .....	v
Liste des tableaux .....	vi
Liste des annexes.....	vii
Table des matières .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	7
Chapitre 1 : Le processus de gestion des immobilisations corporelles .....	9
1.1. Les immobilisations corporelles.....	9
1.1.1. Définition d'une immobilisation corporelle.....	9
1.1.2. Distinction entre une immobilisation corporelle, une charge et un stock .....	10
1.1.3. Importance des immobilisations dans le patrimoine .....	11
1.2. Description du processus de gestion des immobilisations corporelles.....	11
1.2.1. L'acquisition des immobilisations corporelles.....	12
1.2.1.1. L'établissement et le suivi du budget d'investissement.....	12
1.2.1.2. L'expression de besoins .....	12
1.2.1.3. Le choix du fournisseur.....	12
1.2.1.4. La commande, la réception et règlement de la facture.....	13
1.2.2. La codification et l'affectation des immobilisations acquises .....	13
1.2.2.1. La codification immobilisations.....	14
1.2.2.2. L'affectation des immobilisations.....	14
1.2.3. La comptabilisation immobilisations corporelles.....	14
1.2.3.1. Ecriture d'acquisition d'une immobilisation corporelle.....	14
1.2.3.2. Ecriture comptable de la dotation aux amortissements.....	15
1.2.4. La gestion de la sécurité et l'entretien des immobilisations.....	16
1.2.4.1. La sécurité des immobilisations corporelles .....	16
1.2.4.2. L'entretien des immobilisations corporelles .....	16
1.2.5. La gestion de l'inventaire physique des immobilisations corporelles.....	17
1.2.5.1. La planification de l'inventaire .....	18
1.2.5.2. La réalisation de l'inventaire.....	18

1.2.6.	La gestion de la sortie des immobilisations corporelles.....	19
1.2.6.1.	Les causes de sortie d'une immobilisation corporelles .....	19
1.2.6.2.	La procédure de sortie d'une immobilisation.....	19
1.3.	Les outils intervenants dans la gestion des immobilisations.....	20
1.3.1.	La fiche des immobilisations.....	20
1.3.2.	Le registre des biens .....	20
1.3.3.	Le fichier des immobilisations .....	20
1.4.	Autres aspects de la gestion des immobilisations corporelles.....	21
1.4.1.	L'intervention du commissaire aux comptes.....	21
1.4.2.	La dépréciation des immobilisations corporelles .....	21
1.5.	Les risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations corporelles .....	23
Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles .....		25
2.1.	L'audit processus.....	25
2.1.1.	Définition de l'audit processus.....	25
2.1.2.	Objectifs de l'audit processus .....	25
2.2.	Approche par les risques d'audit.....	26
2.3.	La démarche d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles ..	27
2.3.1.	La phase préparatoire .....	27
2.3.1.1.	Lettre de mission .....	27
2.3.1.2.	La prise de connaissance .....	28
2.3.1.3.	L'identification et évaluation des risques.....	28
2.3.1.4.	Définition des objectifs de la mission .....	29
2.3.2.	La phase réalisation .....	30
2.3.2.1.	Réunion d'ouverture.....	30
2.3.2.2.	Evaluation du contrôle interne .....	30
2.3.2.3.	Le travail le terrain .....	31
2.3.3.	La phase conclusion .....	32
2.3.3.1.	Rédaction du rapport d'audit.....	32
2.3.3.2.	Recommandations et plan de suivi des actions correctives.....	33
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche .....		34
3.1.	Modèle d'analyse .....	34
3.2.	Outils de collecte et d'analyse des données .....	35
3.2.1.	Outils de collecte de données .....	35

3.2.1.1.	Analyse documentaire .....	35
3.2.1.2.	Les interviews .....	35
3.2.1.3.	Observation .....	36
3.2.1.4.	Les rapprochements.....	36
3.2.2.	Outils d'analyse des données .....	36
3.2.2.1.	Questionnaire de contrôle interne .....	36
3.2.2.2.	Tableau d'identification des risques.....	37
3.2.2.3.	La grille de séparation des tâches.....	37
3.2.2.4.	Test d'existence et de permanence.....	37
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....		39
Chapitre 4: Présentation de la United Bank for Africa Sénégal.....		41
4.1.	Présentation de banque UBA Sénégal.....	41
4.1.1.	Historique du groupe UBA .....	41
4.1.2.	Missions .....	42
4.1.3.	Le domaine d'activités de la banque UBA Sénégal.....	42
4.2.	Organisation de la banque UBA Sénégal.....	43
4.2.1.	La direction des ressources humaines .....	43
4.2.2.	La direction des risques (Risk Office).....	43
4.2.3.	La direction juridique et de la conformité (Legal) .....	44
4.2.4.	La direction des opérations .....	45
4.2.5.	Le Département de la banque du détail (le Retail).....	46
4.2.6.	Le département de la Banque électronique (E-BANKING) .....	46
4.2.7.	La direction du contrôle financier (FINCON).....	46
4.2.8.	Le Département des Grandes Entreprises et des Institutionnelles (Wholesale Banking).....	48
4.2.9.	La direction de l'exploitation (COO).....	49
Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des immobilisations corporelles .....		50
5.1.	Description des procédures d'acquisition des immobilisations corporelles à la banque UBA.....	50
5.1.1.	L'établissement et le suivi du budget d'investissement.....	50
5.1.2.	L'expression du besoin.....	50
5.1.3.	Le choix du fournisseur.....	51
5.1.4.	La commande, la réception et règlement de la facture.....	51
5.2.	Procédure de codification et affectation des immobilisations acquises .....	52

5.3.	Procédure de comptabilisation des immobilisations .....	52	
5.4.	Procédure de gestion de la Sécurité et entretien des immobilisations.....	53	
5.5.	Procédure d'inventaire physique des immobilisations corporelles .....	54	
5.6.	Procédure de sortie des immobilisations corporelles .....	54	
Chapitre 6 : Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles de UBA			
Sénégal .....			56
6.1.	La lettre de mission et plan de mission .....	56	
6.1.1.	La lettre de mission .....	56	
6.1.2.	Plan de mission.....	57	
6.1.3.	Programme de travail de la mission .....	58	
6.2.	Identification des risques.....	59	
6.3.	Evaluation des risques .....	62	
6.3.1.	Evaluation de la probabilité du risque.....	62	
6.3.2.	Evaluation de l'impact du risque.....	64	
6.1.	Réunion d'ouverture de la mission.....	65	
6.2.	Programme de vérification de la mission.....	65	
6.3.	Evaluation du contrôle interne .....	66	
6.3.1.	Questionnaire de contrôle interne : forces et faiblesses .....	67	
6.3.2.	Grille de séparation des tâches .....	67	
6.4.	Le travail sur le terrain : constitution des Feuilles d'Audit et de		
	Recommandations (FAR).....	68	
6.4.1.	FAR relative à la défaillance des procédures .....	68	
6.4.2.	FAR relative aux risques identifiés .....	70	
6.5.	Recommandations et plan de suivi des actions correctives.....	72	
6.5.1.	Recommandation générale sur le processus de gestion des immobilisations .	72	
6.5.2.	Recommandations sur les procédures de gestion des immobilisations et son		
	automatisation .....	73	
6.5.3.	Recommandation sur la tenue du fichier des immobilisations.....	73	
6.5.4.	Recommandations sur la codification des immobilisations corporelles .....	73	
6.5.5.	Recommandations sur la cession et la mise au rebut .....	73	
6.5.6.	Suivi des recommandations.....	74	
CONCLUSION GENERALE .....			76
ANNEXES .....			78
BIBLIOGRAPHIE .....			87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Développer l'activité, assurer la rentabilité et améliorer la visibilité de la société : telles sont les trois missions des dirigeants d'entreprise. Toutefois, pour les mener à bien, ils se doivent d'optimiser trois fonctions clés que sont : la gestion, la production et la vente en s'appuyant sur des indicateurs et des données fiables et la connaissance de son environnement. Cependant, assurer la bonne gestion des entreprises constitue le principal défi actuel des managers et dirigeants.

La gestion est définie comme l'administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions. La gestion des fonctions de l'entreprise regroupe: la gestion comptable, la gestion des ressources humaines, la gestion des actifs, la gestion des immobilisations... néanmoins une mauvaise gestion risque d'affecter l'entièreté de l'entreprise.

Au cours des 20 dernières années, les plus gros scandales financiers sont imputés aux banquiers dus à de mauvaises gestions. En effet, les intervenants du secteur bancaire ont été désignés comme principaux responsables des bouleversements FARpant l'économie mondiale. On a ainsi assisté, le 15 septembre 2008 à la chute du conglomérat bancaire américain nommé Lehman Brothers. Cette banque a fait faillite en achetant des titres financiers toxiques sur les crédits immobiliers appelés Subprime.

Un autre exemple est celui du sauvetage de plusieurs grandes banques telles que la banque d'affaires Bear Stearns et une autre JP MORGAN aux USA épargnées de justesse par la réserve fédérale des Etats-Unis (FED). En Europe, la banque franco-belge nommée Dexia est sauvée par les gouvernements français, belge et luxembourgeois et plus de 6,4 milliards d'euros ont été levés dans cette opération.

Tous ces événements ont un point commun : la mauvaise appréhension des risques qui pèsent sur les actifs des banques. Si la survenance de ces risques de type externe a causé la faillite de grandes banques, il existe à côté d'autres risques de type interne souvent appelés risques opérationnels qui affectent les actifs corporels de certaines entreprises. C'est en conséquence des risques qui pèsent sur le processus de gestion les immobilisations corporelles que la question de l'audit et de la prévention a été posée.

Une immobilisation corporelle est un bien matériel destiné à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. C'est une rubrique importante inscrite à l'actif du bilan des sociétés (SYSCOA, 1998 : 168). D'un point de vue comptable, elle doit procurer un avantage

économique futur qui est le potentiel de cet actif à contribuer directement ou indirectement à des flux nets de trésorerie au bénéfice de l'entreprise.

La gestion des immobilisations suit un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie : c'est alors un processus qui traite l'information pour une prise de décision optimale. Il nous éclaire sur la valeur réelle des actifs corporels d'une entreprise. C'est un outil permettant aux organes de contrôle de donner des orientations stratégiques et de pilotages de l'entreprise.

En effet, la gestion des immobilisations corporelles est assez répandue dans le secteur bancaire. Les banques quel que soit leur taille, sont amenées à investir une bonne partie de leurs ressources en achat d'immobilisations. Avec l'avancée des nouvelles technologies, les grandes firmes bancaires investissent chaque année des millions de dollars en immobilisations. L'actif des banques est ainsi constitué, en grande partie, d'un parc d'immobilisations corporelles qui doit être géré de façon efficace. Une bonne gestion des immobilisations corporelles implique aujourd'hui une maîtrise des risques liés à ces types d'actifs corporels.

Le 31 décembre 2009, le paysage bancaire sénégalais était constitué de dix-huit (18) banques contre seize (16) en 2008. Cette hausse est due aux agréments de deux nouvelles banques à savoir United Bank for Arica et le Crédit International.

Eu égard du caractère concurrentiel du secteur financier sénégalais, les banques ont rapidement compris que la proximité est un élément important de compétitivité et de différenciation. A cet effet, elles ont entrepris, en 2009, une politique d'extension de leur réseau.

La banque UBA s'est alors installée au Sénégal et offre à sa clientèle des services de haute qualité tels que les guichets automatiques de banque (GAB) et des produits e-banking. Cette présence suppose un gros investissement en immobilisations corporelles à gérer de façon efficace et une compétitivité permanente sur un marché bancaire sénégalais en pleine expansion. Pour des besoins d'adaptation et de recherche accrue de part de marché, la banque UBA s'est imposée une gestion rigoureuse en interne et, plus particulièrement, une optimisation de la gestion de ses immobilisations corporelles.

Ainsi, la gestion des immobilisations est au centre de tous les débats en entreprise. Pourtant, les banques rencontrent d'énormes difficultés à gérer toutes les phases du cycle de vie de leurs immobilisations corporelles : c'est-à-dire à partir de l'acquisition à la sortie de l'immobilisation du patrimoine de la société.

Il existe souvent des écarts entre la valeur nette comptable et la valeur réelle des immobilisations corporelles. Le fichier des immobilisations ne correspond pas toujours à la réalité physique des biens.

Le processus de gestion des immobilisations corporelles à UBA est impacté par différents facteurs tels que:

- l'absence d'information sur l'entrée (nouvelles acquisitions) et la sortie d'immobilisations inutilisables pour le comptable qui gère le fichier des immobilisations ;
- l'absence d'entité qui s'occupe particulièrement de la gestion des immobilisations ;
- l'absence de procédures spécifiques à la gestion des immobilisations.

Compte tenu de tous ces facteurs cités ci-dessus, nous pouvons dire que la principale cause de ce problème est un niveau assez faible de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations corporelles. Selon le COSO Report (Committee of Organizations of the Treadway Commission), les objectifs du contrôle interne sont : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements en vigueur. Le contrôle interne représente alors le point de départ de la qualité de l'information.

Cependant, un faible contrôle interne lié à la gestion des immobilisations a pour conséquence une gestion anarchique des immobilisations car le processus n'est pas respecté. Donc, la fiabilité de l'information peut être remise en cause. En fait, Les managers ont du mal à connaître la valeur réelle des immobilisations en cours d'exercice et leur état d'amortissement et sont souvent contraints d'attendre l'inventaire physique en fin d'année pour obtenir une valeur fiable des immobilisations corporelles. Par conséquent, la prise de décision d'investissements « réaliste » en cours d'année devient assez complexe pour les dirigeants de l'entreprise.

Toute société se doit de suivre l'évolution de ses immobilisations corporelles afin d'avoir leurs valeurs à jour dans son bilan. Dans cette perspective, au regard des problèmes soulevés, nous proposons les solutions suivantes :

- en premier lieu, il faudra effectuer un diagnostic du processus de gestion des immobilisations afin d'en apporter des améliorations. En d'autres termes, cette solution consiste à analyser le processus de gestion des immobilisations grâce à un audit et en utilisant l'approche par les risques.
- en second lieu, l'autre solution envisagée est la création d'un service qui sera chargé d'assurer toute la gestion des immobilisations. Pour cela, il faut acquérir éventuellement un progiciel de gestion afin d'automatiser le processus. Cette solution nécessite d'être étudiée et validée par la direction générale et le conseil d'administration afin de pouvoir prendre place dans le budget de l'entreprise.

Cependant la solution retenue pour le cas de la banque UBA est l'analyse du processus de gestion des immobilisations corporelles en utilisant l'audit comme outil d'analyse et de conseil. Cette solution est, à notre avis, pertinente dans la mesure où d'une part elle n'engendre aucune charge supplémentaire pour cette banque et laisse alors le budget inchangé. D'autre part, elle apporte une valeur ajoutée car pouvant déboucher sur la meilleure décision à tout moment.

Dans un tel contexte, notre question de recherche est de savoir : Comment conduire une mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles au sein d'une banque ?

Précisément :

- quelle démarche d'audit adopter pour connaître les risques qui pèsent sur le processus de gestion des immobilisations ?
- quels risques méritent d'être traités en priorité au regard des défaillances du système de contrôle interne ?
- quelles sont les recommandations qui peuvent en ressortir ?

La gestion des immobilisations s'avère complexe et fastidieuse surtout quand l'organisation prend de la taille de ce fait, les risques liés à ces actifs doivent être identifiés et maîtrisés. D'où la nécessité de revoir en permanence ce processus afin de pouvoir l'optimiser.

Notre étude portera ainsi sur l'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles d'une banque commerciale: cas d'UBA Sénégal.

L'objectif principal de cette prospection est d'améliorer la gestion des immobilisations corporelles au sein de la banque tout en mettant en place une démarche d'audit par les risques.

De manière plus spécifique, les objectifs seront de :

- connaître les risques majeurs qui pèsent sur les immobilisations corporelles en faisant l'analyse du processus.
- Revoir des procédures de gestion des immobilisations corporelles en faisant la revue du dispositif de contrôle interne.

Les différentes étapes seront les suivantes :

- identifier et évaluer les risques qui pèsent sur les immobilisations ;
- évaluer le dispositif de contrôle interne ;
- effectuer l'audit des immobilisations corporelles dès l'identification des risques majeures et soulevés dans la phase évaluation ;
- émettre des recommandations.

Cette étude sera pour nous l'occasion de mettre en pratique nos aptitudes en audit et développer notre capacité d'analyser un problème d'audit. Mais aussi, elle nous permettra d'être en mesure de proposer des idées et de les défendre avec des arguments car nous serons plus tard amenés à prendre des décisions managériales.

Pour la banque UBA qui grandit petit à petit, «l'audit est une opportunité et un outil d'amélioration pour l'entreprise». Raison pour laquelle procéder à l'amélioration du processus de gestion des immobilisations sera un facteur indispensable pour sa compétitivité.

Enfin, ce travail sera constitué, dans un premier temps d'une partie théorique qui définit le cadre et contexte d'étude et d'une autre partie qui sera l'application pratique de l'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles dans une banque commerciale.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

L'intérêt de l'entreprise, en tant qu'entité, est d'assurer son développement et sa pérennité. Et les actionnaires ont pour rôle d'assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Dans ce patrimoine, se trouve l'actif constitué en plusieurs rubriques dont celle des immobilisations qui jouent un rôle important dans la détermination du patrimoine et du résultat de l'entreprise.

Si la connaissance de l'information financière de l'entité est fondamentale en matière de gestion d'entreprise, l'objectif assigné à la comptabilité est « de fournir des informations sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles aux utilisateurs pour la prise de décisions économiques. » (R. OBERT, 2009 : 03) Pour répondre à cet objectif, un ensemble d'outils de gestion ont été défini.

Nous allons analyser l'activité bancaire, définir la notion d'immobilisation en décrivant les dysfonctionnements les plus souvent rencontrés dans leur gestion et ensuite donner une approche théorique sur la prévention et l'adressage des risques s'y rapportant.

Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres à savoir :

Le chapitre 1 portera sur le processus de gestion des immobilisations corporelles, le chapitre 2 traitera l'audit du processus et le chapitre 3 est consacré à la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre 1 : Le processus de gestion des immobilisations corporelles**

Pour les besoins de leur activité, toutes les banques sont contraintes de réaliser des investissements. L'investissement est généralement défini comme une dépense certaine engagée dans le but d'obtenir des avantages économiques futurs qu'on espère supérieurs. La finalité de l'investissement est donc d'accroître la richesse de la banque, et donc sa valeur. L'ensemble de ces investissements constituent des immobilisations inscrites dans l'actif de l'entreprise donc la gestion des immobilisations nécessite alors une attention particulière.

Dans ce chapitre, nous décrirons le processus de gestion des immobilisations corporelles et étudierons les risques y afférents.

### **1.1. Les immobilisations corporelles**

Les immobilisations prennent une part importante dans l'actif d'un bilan classique et ont une valeur économique qui peut augmenter ou baisser dans le temps et en fonction des rubriques. La mise en place d'un processus de gestion des immobilisations s'avère alors indispensable. Selon les normes comptables internationales (IFRS), un actif est une ressource contrôlée par l'entreprise du fait d'événements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise (SAMBE & al ; 2003 : 61). Il est alors capital pour les intervenants du processus de gestion des immobilisations de maîtriser les notions liées au concept d'immobilisations. Ils doivent connaître l'importance de ces actifs corporels dans le patrimoine mais aussi savoir les distinguer des autres éléments de l'actif que sont les charges et les stocks. Pour assurer le suivi des immobilisations, des outils comme la tenue d'un fichier immobilisations et un inventaire physique périodique sont nécessaires.

#### **1.1.1. Définition d'une immobilisation corporelle**

Le Plan Comptable Bancaire (2000 : 155) a défini les immobilisations comme « des biens et valeurs destinés à rester durablement dans la banque ou l'établissement financier, sous forme de titres, immobilisations corporelles et incorporelles, y compris les immobilisations données en crédit-bail, en location avec option d'achat et en location-vente». Certains biens de valeurs moyennes et consommés dans le cycle d'exploitation de l'entreprise ne peuvent en aucun cas être considérés comme des immobilisations. Cependant, certaines entreprises s'appuient sur un seuil de tolérance fiscal pour classer une dépense soit en immobilisation soit dans une autre rubrique.

Le plan comptable bancaire (PCB) classe les immobilisations en six (6) rubriques:

- immobilisations financières (compte 41) ;
- dépôts et cautionnements (compte 42) ;
- immobilisations en cours corporelles et incorporelles (compte 43) ;
- immobilisations d'exploitations corporelles et incorporelles (compte 44) ;
- immobilisations hors exploitation corporelles et incorporelles (compte 45) ;
- opérations de crédit-bail et de location avec option d'achat (compte 46).

Selon LOZATO & al (2012) « une immobilisation corporelle est un actif physique détenu, soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins de gestion interne et dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours ». Cette définition coïncide avec l'objet de notre recherche car la banque utilise en grande partie ses immobilisations à des fins administratives. Les immobilisations corporelles sont réparties dans le bilan sous les rubriques suivantes :

- terrains ;
- bâtiments, installations techniques et agencements ;
- matériel informatique et télécommunications ;
- autres immobilisations corporelles.

### **1.1.2. Distinction entre une immobilisation corporelle, une charge et un stock**

Toutes les dépenses supportées par une banque s'analysent soit comme une acquisition d'immobilisations, soit comme du stock, soit comme une charge. Dans certains cas, la distinction entre les trois catégories et l'affectation d'une opération à l'une d'elles peuvent s'avérer délicates.

Le Plan Comptable Général (PCG) définit un stock comme étant un actif détenu pour être vendu dans le cours normal de l'activité, ou en cours de production pour une telle vente, ou destiné à être consommé dans le processus de production ou de prestation de services, sous forme de matières premières ou de fournitures. De cette définition, nous retenons que des immobilisations peuvent être considérées comme des stocks. A titre d'exemple, lorsque les immobilisations constituent l'activité principale de l'entreprise, elles sont inscrites en stocks.

Le critère distinctif fondamental pour reconnaître un élément de stocks est alors sa destination et son utilisation par rapport à l'activité courante de l'entreprise plutôt que sa nature et son coût. Ainsi, un même élément de stocks reconnu comme tel dans une entreprise peut être traité différemment dans une autre entreprise.

Les charges quant à elles, sont des dépenses qui ont pour effet de maintenir les éléments d'actif dans un état normal d'utilisation et inférieur à douze mois Horgren & al, (2006 : 32). Les dépenses d'entretien et de réparation dont l'utilisation permet le maintien en l'état normal d'utilisation d'un bien, sont considérées comme des charges. Mais les frais accessoires d'acquisition et d'installation des immobilisations corporelles sont rattachés à l'immobilisation concernée et amortis avec celle-ci lorsqu'ils sont compris dans la valeur d'origine de l'immobilisation (SAMBE & al, 2003 : 92-103).

### **1.1.3. Importance des immobilisations dans le patrimoine**

Les actifs immobilisés d'une banque peuvent être pris comme un facteur déterminant de la stratégie à adopter. Par contre Les immobilisations corporelles constituent une part très importante du patrimoine de l'entreprise. La gestion des immobilisations s'avère alors indispensable pour les dirigeants car elle permet :

- les prises de décisions et les garanties pour la recherche de financement ;
- le calcul du résultat comptable et fiscal ;
- l'analyse des états financiers annuels.

Une mauvaise estimation de la valeur des immobilisations peut alors biaiser la prise de décision. Ce qui n'est pas sans conséquence.

L'optimisation dans l'utilisation des immobilisations est une nécessité pour les entreprises qui veulent évoluer. Cette optimisation peut être rendue possible par la mise en place d'un processus de gestion adapté et de très bonne qualité.

## **1.2. Description du processus de gestion des immobilisations corporelles**

L'ISO 9000:2000 définit le processus comme "un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie". La constitution d'un processus dépend des besoins de chaque entreprise suivant des procédures de fonctionnement.

Pour ce qui est du processus de gestion des immobilisations corporelles, les activités commencent dès l'acquisition de l'immobilisation jusqu'à sa sortie en passant par la codification et l'affectation, la comptabilisation, la gestion de la sécurité et l'entretien des immobilisations et entre autre la gestion de l'inventaire physique.

### **1.2.1. L'acquisition des immobilisations corporelles**

L'achat d'immobilisation est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus respecte différentes étapes que nous aborderons. Tout au long de cette étape, l'entreprise acheteuse se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Elle doit suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.

L'acquisition des immobilisations à titre onéreux suit un ensemble d'étapes que sont :

#### **1.2.1.1. L'établissement et le suivi du budget d'investissement**

C'est une responsabilité qui incombe à un organe de décision de l'entreprise. Celui-ci est souvent le conseil d'administration par l'intermédiaire de la direction générale suppléée par le contrôle de gestion. Il assure la compilation, l'arbitrage budgétaire des investissements et vérifie s'il est en cohérence avec les objectifs et les besoins de la société.

#### **1.2.1.2. L'expression de besoins**

L'expression de besoins est faite par le service demandeur. Selon LEGOUGE (1998 : 211), c'est une phase fondamentale pour la réussite du processus d'achat. Elle permet de définir clairement à qui s'adresse le bien corporel à acquérir et à quel besoin il doit répondre.

#### **1.2.1.3. Le choix du fournisseur**

Les critères de sélection des fournisseurs sont définis au préalable et figurent dans l'appel d'offre émis par la société. Un dépouillement effectué par une commission permet de faire le choix définitif du fournisseur qui a respecté toutes les exigences.

#### **1.2.1.4. La commande, la réception et règlement de la facture**

C'est la dernière phase de l'acquisition et se déroule comme suit:

##### **✓ la commande**

La passation de la commande formalise l'engagement de l'entreprise à acquérir les immobilisations à une date convenue avec le fournisseur. Cet acte, par le biais du bon de commande, rend officiel l'accord passé entre le fournisseur et l'entreprise acheteuse.

##### **✓ la réception**

La réception de la commande est l'un des processus logistiques de l'entrepôt. Elle correspond au point de transfert de propriété entre l'entreprise et le fournisseur d'investissement. Elle constitue une étape de contrôle importante garantissant la conformité de la marchandise avant son intégration dans le stock de l'entreprise. Selon BOUVIER (1990 :74), elle est faite en présence d'une commission composée du demandeur, de l'acheteur, d'un spécialiste si nécessaire pour la vérification de la qualité et du réceptionnaire.

##### **✓ le règlement de la facture**

Le règlement de la facture du bien immobilisé vient confirmer le respect des engagements financiers par l'acheteur. Il nécessite une autorisation préalable des autorités compétentes telles que la direction financière, la trésorerie, la direction générale et la direction des opérations pour le cas des banques.

Généralement, la livraison déclenche l'entrée d'une immobilisation dans le patrimoine mais il existe plusieurs faits qui procurent à l'entreprise le droit de propriété sur un bien ou non. La fin de cette phase débouche automatiquement sur la comptabilisation.

#### **1.2.2. La codification et l'affectation des immobilisations acquises**

L'efficacité du processus de gestion des immobilisations exige la codification des nouvelles immobilisations nécessaires à l'identification, à l'utilisation et au suivi des biens avant son affectation.

### **1.2.2.1. La codification immobilisations**

Une fois l'immobilisation acquise, elle est aussitôt codifiée avant d'être affectée au service demandeur. La codification constitue l'information codifiée et matérialisée par une étiquette apposée sur une immobilisation ou avec une encre indélébile afin de l'identifier rapidement. Cette information est portée une seule fois et n'est pas modifiable.

Il existe plusieurs façons de codifier une immobilisation et chaque entreprise fait sa codification en fonction de ses besoins. Mais quoiqu'il en soit, elle doit servir à identifier et classer l'immobilisation selon sa nature et son emplacement.

### **1.2.2.2. L'affectation des immobilisations**

Une immobilisation acquise et bien codifiée trouve son importance dès son affectation au service demandeur et commence à être utile à la banque qu'à partir de ce moment. Une fiche d'affectation doit être établie et visée par le service demandeur pour valider la réception et l'installation du bien qu'il avait demandé dans ses locaux. La bonne pratique exige la présence du contrôleur interne pour assurer la cohérence de la demande d'achat de l'immobilisation.

### **1.2.3. La comptabilisation immobilisations corporelles**

La comptabilité de l'entreprise intervient dans le processus de gestion des immobilisations à chaque fois qu'il y a une nouvelle acquisition pour matérialiser l'entrée du bien dans le patrimoine. Par ailleurs, des dotations aux amortissements sont constatées pour chaque type d'immobilisations en fin d'année pour traduire l'amoindrissement de la valeur de l'immobilisation durant l'année.

Lors de la cession d'une immobilisation, les comptes d'immobilisations sont aussi impactés, mais ces opérations sont vues comme des événements exceptionnels au processus de gestion des immobilisations.

#### **1.2.3.1. Ecriture d'acquisition d'une immobilisation corporelle**

Le service comptable est en charge de cette opération dès réception des factures et elles doivent être numérotées afin de permettre leur identification. Après avoir vérifié que la facture est accompagnée de bon de commande, et que le bon de livraison établis est conformes avec la dite facture, elle peut être réglée.

Selon le PCB, les immobilisations d'une banque sont inscrites au débit des comptes de la classe 4 dans un livre-journal et à l'actif du bilan. Le schéma de la comptabilisation est la suivante :

**Tableau 1 : Schéma de comptabilisation d'une immobilisation**

Immobilisation acquise à titre onéreux selon le Plan Comptable Bancaire					Immobilisation acquise à titre gratuit				
Date d'acquisition					Date de mise en service				
44.		Immobilisation d'exploitation	TTC		44.		Immobilisation d'exploitation	HT	
	33	Débiteurs divers (fournisseurs)		TTC		77	Produits exceptionnels		HT
		Facture n°					Attestation n°		

Source: DISLE & al. (2008: 109); OGIEN (2008; 259)

### 1.2.3.2. Ecriture comptable de la dotation aux amortissements

Il convient, à la fin de chaque exercice de constater la dépréciation des immobilisations dont dispose l'entité, en fonction de l'usage qui en a été fait durant la période écoulée. Cette dépréciation est comptabilisée dans un compte appelé dotation aux d'amortissements.

Dans le Plan Comptable Bancaire (PCB), le compte utilisé pour enregistrer un amortissement est le compte 68 « Dotations aux amortissements, aux provisions et aux pertes sur créances irrécouvrables ». L'amortissement étant une charge d'exploitation, donc c'est le compte 68 «Dotations aux amortissements des immobilisations d'exploitation» qui sera débité. En contrepartie de la charge, les amortissements sont enregistrés dans une subdivision du compte de l'immobilisation.

Son enregistrement dans la comptabilité suit le schéma suivant :

**Tableau 2 : Schéma de comptabilisation de l'amortissement**

Dotation annuelle aux amortissement des immobilisations suivant le PCB				
Au 31 décembre de l'année concernée				
68...		Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles	V.O /D.U.P	
	48...	Amortissement des immobilisations corporelles		V.O /D.U.P

Source : Plan Comptable Bancaire de l'UMOA (2000)

#### 1.2.4. La gestion de la sécurité et l'entretien des immobilisations

La gestion de la sécurité et l'entretien des immobilisations est une étape non négligeable dans le processus.

##### 1.2.4.1. La sécurité des immobilisations corporelles

Le paramètre sécuritaire des actifs d'une entreprise est indispensable au processus de gestion des immobilisations corporelles. Les investissements réalisés pour les activités d'exploitation méritent alors une protection permanente. Les dispositions mises en place pour la protection de ces actifs corporelles peuvent prendre les formes suivantes:

- la surveillance des locaux grâce à un poste de gardiennage assurée par des personnes physique;
- la sécurité informatisée avec des supports électroniques comme les caméras de surveillance et les contrôles d'accès;
- le recours aux sociétés d'assurances en vue d'un transfert de risques lié aux évènements inattendus (accidents et incendies).

##### 1.2.4.2. L'entretien des immobilisations corporelles

Les travaux d'entretien sont des charges et non des immobilisations. Ils visent à maintenir l'immobilisation dans un état tel que son utilisation puisse se poursuivre jusqu'à la fin de la période fixée pour le calcul des amortissements.

Pendant le cycle de vie des immobilisations corporelles, trois (03) types d'entretiens sont à prévoir:

- l'entretien permanent;
- l'entretien périodique;
- les réparations.

Selon SAMBE & al (2003 ; 204), un fichier d'entretien des immobilisations doit être tenu et selon l'importance des immobilisations de la banque, un service ou une équipe devrait être chargée de la maintenance. Tous ces dispositifs concourent à la conservation et à l'utilisation optimale des immobilisations de la banque.

### **1.2.5. La gestion de l'inventaire physique des immobilisations corporelles**

« Toute entreprise procède, une fois l'an au moins, avec bonne foi et prudence, aux opérations de relevé, de vérification, d'examen et d'évaluation nécessaires pour établir à la date choisie un inventaire complet de ses avoirs et droits de toute nature, de ses dettes, obligations et engagements de toute nature, relatif à son activité et des moyens propres qui y sont affectés... l'inventaire est ordonné de la même manière que le plan comptable » (ANGOT & al, 2004 : 35).

L'article 42 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur l'harmonisation des comptabilités des entreprises des pays membres, oblige les entreprises à faire à la clôture de chaque exercice un inventaire des éléments actifs et passifs.

Ainsi, au regard de ces deux articles, l'inventaire physique des immobilisations a pour objectifs essentiels:

- le respect de l'obligation légale de procéder, au moins une fois par an, à un inventaire de tous les éléments actifs et passifs de l'entreprise;
- la quantification et la revalorisation des immobilisations existantes en fin d'exercice en vue de l'établissement des états financiers annuels;
- la détection des immobilisations inutilisables (rebutées, réformées, sorties de l'actif).

### **1.2.5.1. La planification de l'inventaire**

A l'instar des stocks et des autres valeurs d'actifs pouvant faire l'objet d'inventaire, les immobilisations corporelles doivent, préalablement à leur prise d'inventaire, donner lieu à une planification. Les instructions d'inventaire doivent mettre en évidence et organiser les points suivants :

- désignation d'un responsable d'inventaire ;
- organisation de l'inventaire : calendrier, lieu, équipes, répartition du travail, documents à utiliser, rangement préalable, mesures à prendre pour les biens appartenant à des tiers et se trouvant dans l'entreprise... ;
- le déroulement de l'inventaire.

La préparation d'un inventaire doit être faite sur la base d'une procédure écrite. La procédure d'inventaire a pour but de recenser toutes les difficultés susceptibles d'être rencontrées pendant l'exécution de l'inventaire et de prévoir pour chacune d'elles des solutions immédiates et appropriées.

### **1.2.5.2. La réalisation de l'inventaire**

La réalisation de l'inventaire consiste à faire un comptage manuel de chaque type d'immobilisations présent dans l'entreprise à une date donnée. Il nécessite des travaux comptables (d'analyse, de rectification et de redressement) et des travaux extracomptables (d'inventaires physiques). Selon la CNCC (1991 ; 30), l'inventaire nécessite le respect des instructions fondamentales suivantes:

- préparation des lieux de stockage
- arrêt des mouvements pendant la période de l'inventaire ;
- le dénombrement, le recensement et la saisie de toutes les immobilisations ;
- centralisation, suivi des quantités et respect du principe de séparation des exercices.

Outre leur caractère légal et obligatoire, l'inventaire physique des immobilisations permet de confirmer et de vérifier la régularité et la sincérité des comptes, d'observer le respect de l'obligation d'inventaire annuel, de vérifier le respect des procédures internes, et d'assurer le suivi et la régularisation des désinvestissements. Il permet de plus, un suivi et une

appréhension des aspects liés à la gestion des immobilisations (dépréciations anormales, mouvements entre différents sites....).

### **1.2.6. La gestion de la sortie des immobilisations corporelles**

Plusieurs événements peuvent annoncer la sortie de l'immobilisation du patrimoine de l'entreprise. Par exemple un retrait partiel ou complet d'une immobilisation des immobilisations existantes est enregistré en comptabilité comme une sortie d'immobilisation.

#### **1.2.6.1. Les causes de sortie d'une immobilisation corporelles**

Selon les dispositions en vigueur en matière d'organisation, nous pouvons distinguer les types de sortie suivants:

- l'immobilisation est vendue : sa cession dégage un produit comptabilisé ;
- l'immobilisation est mise au rebut suite à une décision des dirigeants. Dans ce cas aucun compte de produit exceptionnel n'est mouvementé ;
- l'échange avec le fournisseur d'investissement qui accepte de reprendre l'immobilisation moyennant un complément monétaire appelé soulte ;
- la disparition ou destruction suite à des événements comme l'éruption climatique ou en cas de vol. Les charges de destruction sont à supporter pas l'entreprise.

De façon pratique, la cession et la mise au rebut sont les types de sorties fréquemment rencontrées en entreprise. La disparition ou la destruction est traitée comme une mise au rebut alors que l'échange concerne souvent les immobilisations admises en crédit-bail.

#### **1.2.6.2. La procédure de sortie d'une immobilisation**

Les immobilisations cédées et celles à mettre au rebut respectent en générale la même procédure de sortie. Pour une meilleure des risques liés au contrôle interne des immobilisations, SAMBE & al (2003 ; 206) exige une décision des autorités compétentes. A partir de ce moment, une fiche de sortie est établie par le responsable du matériel tout en donnant les spécifications du bien en question (le mode de sortie, la nature, le code de l'immobilisation et sa valeur nette comptable). Ensuite, cette fiche est soumise au service financier qui, après analyse de l'état du bien se prononce sur le mode de sortie proposé par le responsable du matériel (cession ou mise au rebut). En cas d'acceptation de la demande de

sortie, le chef de département financier vise sur la fiche avant de la transmettre en approbation par les décideurs.

### **1.3. Les outils intervenants dans la gestion des immobilisations**

L'identification des biens à travers un système d'information dédié au processus de gestion des immobilisations permet de réduire les risques de non comptabilisation ou double comptabilisation (Revue Française de l'audit interne, N°204, 2011 : 10). C'est pourquoi les immobilisations nouvellement acquises sont inscrites dans des outils tels que la fiche des immobilisations, le registre des immobilisations et le fichier des immobilisations.

#### **1.3.1. La fiche des immobilisations**

Elle marque l'acte de naissance de l'immobilisation pour la société. Elle donne les caractéristiques propres à chaque immobilisation. C'est un outil pertinent qui facilite l'inventaire physique en lui donnant une information affinée sur chaque bien. L'inventorier n'aura pas à fournir beaucoup d'efforts pour retrouver une immobilisation au cours de son travail.

#### **1.3.2. Le registre des biens**

Il est ouvert un registre par catégorie de biens durables. Ce registre manuel ou informatique enregistre chronologiquement toutes les entrées d'immobilisations. Le registre comprend les renseignements suivants :

- le code d'identification, la date d'entrée et de sortie de l'immobilisation ;
- la désignation du bien ;
- la marque et le type et le nom du fournisseur ;
- le département utilisateur (la localisation) ;
- le prix d'acquisition.

#### **1.3.3. Le fichier des immobilisations**

Le traitement Des opérations liées au processus de gestion des immobilisations corporelles nécessite un personnel compétent, des moyens financiers et matériels. Permis ces moyens matériels, nous avons les outils de gestion manuel comme le fichier des immobilisations. C'est un document tenu par le comptable durant une période qui est souvent l'année. Ce

fichier, s'il est bien tenu peut nous éclairer sur la valeur comptable nette des immobilisations permet aussi d'avoir une visibilité et de faire le suivi des éléments immobilisés dans l'entreprise sur un tableau.

#### **1.4. Autres aspects de la gestion des immobilisations corporelles**

Au-delà des outils utilisés pour la gestion des immobilisations corporelles, nous avons noté d'autres aspects importants de ce processus à savoir :

- l'intervention du commissaire aux comptes pour la certification des comptes
- et la dépréciation des immobilisations corporelles.

Chacun de ces aspects sera élucidé dans les lignes qui suivent.

##### **1.4.1. L'intervention du commissaire aux comptes**

Selon LEJEUNE (2007 : 183), un commissaire aux comptes efficace étudie toujours l'existence physique de certaines informations. Ce contrôle physique est souvent effectué sur les immobilisations de l'organisation avant la certification des comptes. L'ensemble des mouvements du poste « immobilisations » subie des contrôles car ce poste provoque des décaissements et parfois des encaissements des fonds. Le commissaire aux comptes s'assure alors de la bonne comptabilisation des entrées et des sorties d'immobilisations effectuées au cours de l'année. Il garantit aussi que les dotations aux amortissements sont bien pratiquées dans le fichier des immobilisations afin que le résultat comptable ne soit pas biaisé.

##### **1.4.2. La dépréciation des immobilisations corporelles**

A la clôture de l'exercice comptable, l'entreprise un test de dépréciation lorsqu'il existe un indice de perte de valeur sur une de ses immobilisations (REVUE BANQUE, N°681, 2006 : 106). Il alors convient toujours de vérifier s'il existe un indice montrant qu'une immobilisation corporelle a pu perdre notablement de sa valeur. Si c'est le cas, il faut comparer la valeur comptable de l'immobilisation corporelle à sa valeur actuelle. Si cette dernière devient inférieure à la valeur comptable, il faut enregistrer une dépréciation. Pour les immobilisations amortissables, cela conduit à une remise en cause du plan d'amortissement initial.

### a- Les indices de pertes de valeur des immobilisations

Pour chaque actif, il faut considérer au minimum les indices suivants :

**Tableau 3 : Les indices de pertes de valeur d'un bien**

Indices externes	Indices internes
<p><b>Valeur de marché</b></p> <p>Elle a diminué de manière plus importante que du seul effet de l'utilisation normale</p>	<p><b>Obsolescence</b></p> <p>Un facteur d'obsolescence nouveau apparaît, non prévu par le plan d'amortissement initial</p>
<p><b>Changements importants</b></p> <p>Des changements présents ou futurs dans l'environnement technique, économique ou juridique ont un effet négatif sur l'utilisation de l'actif</p>	<p><b>Changement du mode d'utilisation</b></p> <p>Des changements présents ou futurs dans le mode d'utilisation de l'actif ont un effet négatif sur l'utilisation de l'actif (restructuration, abandon d'activité...)</p>
<p><b>Taux d'intérêt</b></p> <p>Il a augmenté durant l'exercice et cela diminue de façon significative la valeur actuelle</p>	<p><b>Performances inférieures aux prévisions</b></p> <p>La performance attendue de l'actif sera moins bonne que celle qui était prévue</p>

Source : VERNIMMEN (2009 : 141 - 143), SAMBE (2003 : 142)

Si, pour une immobilisation, l'un des indices se vérifie, il faut alors procéder à un test de dépréciation. Il consiste à comparer la valeur comptable du bien à sa valeur actuelle.

### b- Ajustement de la valeur comptable : la dépréciation

La dépréciation a pour objet d'ajuster la valeur nette comptable de manière à ramener l'immobilisation à sa valeur actuelle, à condition que le bien continue d'être utilisé par l'entreprise. Ainsi, lorsque la valeur vénale (valeur actuelle) de l'immobilisation est supérieure à la valeur nette comptable, l'ajustement est opéré. Le cas échéant, l'écart est comptabilisé.

Elle est constatée par l'écriture comptable suivante (avec Ecart = valeur comptable avant dépréciation – valeur actuelle) :

**Tableau 4 : Ajustement comptable pour dépréciation**

		Fin d'exercice	
681		Dotations aux dépréciations des immobilisations corporelles	ECART
	29..	Dépréciations des immobilisations corporelles Ajustement suivant dépréciation de la VNC	ECART

Source : ERSA (2007), AHOANGASI (2006 : 425-426)

### 1.5. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations corporelles

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus des immobilisations corporelles et dispositifs de maîtrise, nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus.

**Tableau 5 : Récapitulatif des risques liés à la gestion des immobilisations corporelles**

Étapes du processus	Risques liés aux étapes du processus
Établissement et suivi du budget d'investissement	1. subjectivité des dépenses d'investissements
Expression de besoins	2. Investissements effectués sans autorisations, hors limites budgétaires 3. Non exhaustivité des besoins d'investissement
Choix du fournisseur	4. Risque de privilèges fournisseurs 5. Absence de mise en concurrence des fournisseurs 6. Choix subjectif des fournisseurs
Passation de la commande	7. Commande non autorisée 8. Commande non conforme à la demande
Livraison / réception	9. Réception frauduleuse 10. Livraison non conforme
Le règlement de la facture	11. Subjectivité de l'information 12. Facture non réglée
La codification	13. Immobilisation non identifiable
L'affectation du bien	14. Affectation non conforme

La comptabilisation	15. Double comptabilisation 16. Erreur, confusion et omission 17. Dotation aux amortissements non pratiquée
L'entretien et la sécurité	18. Vol ou disparition 19. Immobilisation inutilisable
L'inventaire physique des immobilisations	20. Omission d'une immobilisation 21. Fichier des immobilisations non actualisé
La sortie (cession et mise au rebut)	22. Détournement d'une immobilisation 23. Sortie non autorisée

Sources : Barry (2009 :25-26) ; Hamzaoui (2005 : 165-167)

### Conclusion

Le processus de gestion des immobilisations corporelles mérite une attention particulière. Son cycle touche la fonction administration, la fonction achat, la fonction comptable et financière et dans certains cas, la fonction audit et contrôle. La gestion des immobilisations reste toujours une actualité dans le fonctionnement des entreprises.

En somme, ce chapitre nous a permis de comprendre tous les aspects du processus de gestion des immobilisations mais aussi les risques qui pèsent sur ces actifs.

## **Chapitre 2 : Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles**

« It is as an arm of Management that internal auditing has its most brilliant future. » (IN RENARD, 23-26). Ces propos ont été tenus par Joseph J. MORRIS, Président de l'Institut des Auditeurs Internes du Royaume-Uni lors de la Conférence de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne en avril 1992. Il ressort de ces propos que l'audit interne a un rôle d'assistance capital pour les dirigeants. Il les aide à maîtriser les dispositifs de contrôle interne.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par définir la notion d'audit du processus, ensuite nous passerons à la description des approches d'audit pour aboutir à une démarche à laquelle doit se soumettre l'auditeur pour mener à bien sa mission.

### **2.1. L'audit processus**

Pour mettre en place une bonne démarche d'audit du processus, il est tout d'abord important de donner sa définition et ses objectifs.

#### **2.1.1. Définition de l'audit processus**

Selon BRANDENBURG Hans (2003) «l'approche d'audit processus est une méthode d'analyse et de modélisation, dont un des buts est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation. Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable ».

Au regard de cette définition, L'audit processus est une vérification de l'ensemble des conditions prévues telles que le respect des procédures établies, la traçabilité de toutes les opérations du processus et le respect du contrôle interne prévu pour chaque étape.

#### **2.1.2. Objectifs de l'audit processus**

L'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne de l'entreprise sont les objectifs principaux assignés à l'audit. Il doit contribuer à la maîtrise des risques et à l'amélioration des processus de l'organisation. (Revue française de l'Audit Interne n°147, 1999 : 29).

De cette définition, nous pouvons en tirer que l'audit processus permet :

- de mettre en évidence les causes de non-qualité réelles ou potentielles,
- des écarts de conformité par rapport aux objectifs,
- l'insuffisance de formalisation,
- le manque d'efficacité dans la mise en œuvre.

## **2.2. Approche par les risques d'audit**

En audit, il existe deux types d'approches que sont : l'approche par les risques et l'approche par les systèmes. Cependant, il est beaucoup plus intéressant de porter un choix sur l'approche par les risques. En effet, cette approche offre une valeur ajoutée à l'entreprise car seules les zones à risques feront l'objet de contrôle. Nous rappelons aussi que cette approche est aussi encouragée par l'IIA.

L'approche par les risques se fonde sur la compréhension approfondie de l'entreprise et de son environnement dans la rationalisation des procédures d'audit ce qui devrait permettre l'augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'audit. Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans des aires de l'entreprise où les risques de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle sont peu susceptible de se produire.

Selon Hamzaoui (2008 : 42), dans cette approche l'auditeur doit approfondir, par des procédures d'audit appropriées, l'identification et l'évaluation des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions, correspondantes pour réduire le risque d'anomalies significatives à un niveau acceptable faible.

L'approche par les risques permet aussi à certains auditeurs de définir les domaines où les contrôles seront approfondis, d'identifier les cycles d'activité significatifs, de planifier des interventions intercalaires pour la réalisation de certains contrôles ou le suivi de certains éléments (situation de trésorerie, indicateurs clés, ...)

Concrètement, l'approche par les risques consiste alors à élaborer une cartographie des risques et constitués des points de contrôle à partir des risques dont la probabilité de survenance est très significative.

### **2.3. La démarche d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles**

L'élaboration d'une démarche d'audit nécessite une méthodologie bien structurée par l'auditeur. Il sera alors important pour l'auditeur de faire appel non seulement à des connaissances théoriques telles que le découpage d'un processus en activités ou en tâches mais aussi d'utiliser des outils et des moyens spécifiques à chaque mission.

Selon MITONNEAU (2006 : 29), l'audit d'un processus consiste à faire une prise de connaissance avec l'entité et son organisation, juger de la conception du système, examiner chaque processus et évaluer la démarche d'amélioration continue.

Dans un contexte spécifique au système de contrôle interne d'une banque commerciale, SARDI (2002 : 161) résume ces différentes étapes en trois (03) phases : une phase préparatoire encore appelée phase d'étude, une phase de réalisation de la mission (ou phase de vérification) et une phase de conclusion. Pour les normes professionnelles d'audit interne définies par l'IIA, ces trois phases sont : planification, accomplissement et communication (SCHICK & al, 2010 : 75 ; COLLINS & al, 1992:86).

Dans cette section, nous allons nous appesantir sur le contenu et les significations de chacune de ces trois phases. Nous allons aussi donner les techniques à utiliser par l'auditeur pour chaque étape de sa démarche.

#### **2.3.1. La phase préparatoire**

Cette étape a pour objectif de prendre connaissance de l'environnement et du domaine à auditer et prendre conscience des risques éventuels (BERTIN, 2007 : 39).

RENARD (2010 : 217 - 223 ) propose un découpage de cette phase en quatre (04) étapes à savoir : la lettre de mission, la familiarisation, l'identification, l'évaluation des risques et la définition des objectifs de la mission.

##### **2.3.1.1. Lettre de mission**

Il formalise le mandat donné à l'auditeur par sa hiérarchie et donne une précision sur les attentes de la mission à exécuter. Dans les normes internationales relatives à la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IFACI, cette étape est relative à la norme 2020 (communication et approbation).

### 2.3.1.2. La prise de connaissance

Cette étape de l'audit correspond à la collecte d'informations et se trouve être l'une des plus importantes étapes d'une mission d'audit. Il n'y a pas de démarche d'audit qui ne commence pas par la prise de connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.

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

Cette étape doit permettre à l'auditeur de documenter les procédures utilisées pour collecter, analyser, interpréter les informations pendant la mission (MPA 2020-1 Modalité Pratiques d'Application de L'IFACI). Pour le cas des immobilisations, l'auditeur fera une prise de connaissance générale de l'entreprise mais aussi il cherchera à comprendre chaque étape du processus de gestion des immobilisations corporelles.

### 2.3.1.3. L'identification et évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme IIA 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ». Il fait aussi référence à l'identification des zones à risques, soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes.

Pour parvenir à parfaite connaissance des risques, RENARD (2007 : 220) propose de mettre en place un tableau des risques. Ce dernier doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toutes natures :

- ✓ **l'exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisations). Et ces risques sont multiples : malversations, incendies, dommages de toutes sortes.
- ✓ **l'environnement** : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Sous cette rubrique prennent place tous les risques liés aux opérations.

- ✓ **la menace** : le plus souvent imprévisible, voire invisible. C'est celle qui exige le plus d'imagination pour élaborer la parade. C'est aussi celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui serviront autant de freins que de contraintes excessifs, si on n'a pas pris la mesure exacte du danger et de la riposte appropriée. Le danger c'est ici la fraude mais ce sont aussi les catastrophes naturelles ou sociales.

Dès à présent, l'auditeur peut élaborer un programme de travail en tenant compte des risques encourus et en fonction du dispositif qui a été mis en place pour y faire face.

#### **2.3.1.4. Définition des objectifs de la mission**

Cette étape plus connue sous le nom de rapport d'orientation avec l'influence de l'IFACI, est mis en œuvre par la norme 2210-Planification de la mission. Elle est perçue comme l'étape d'élaboration du référentiel de contrôle ce qui veut dire que le tableau des risques aboutira à un rapport d'orientation.

Selon Renard (2007 : 240), c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit élaboré par l'auditeur. Il est porté à la connaissance de l'autre partie (audité) et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture.

Autrement dit, c'est une sorte de contrat de prestations de services entre les audités et le service d'audit ; un compromis entre les attentes (de la Direction, du demandeur et des audités) et les capacités en temps et compétences des auditeurs. Il fera l'objet d'une validation par l'entité auditée, et ce, afin de canaliser leur adhésion positive et active au travail du service d'audit. Ce document va devenir le référentiel de l'auditeur, le document auquel il doit se référer. Le référentiel de contrôle interne permet à l'auditeur de déterminer les objectifs d'audit, lesquels se retrouveront dans le programme de travail.

La démarche doit permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et les points sur lesquels il pourra passer rapidement. Cette étape n'est pas nécessaire si le sujet de la mission est simple ou si les risques sont déjà identifiés dans l'ordre de mission.

### **2.3.2. La phase réalisation**

C'est la phase de mise en œuvre de l'ensemble des travaux de contrôle prévus dans le programme de vérification de l'auditeur. SCHICK & al (2010 : 75) la résumant en une seule étape qu'ils appellent « la conduite des vérifications ». Cette phase trouve son argument dans la norme 2300 (Accomplissement de la mission). Elle permet à l'auditeur d'analyser, d'évaluer (norme 2320) et de documenter (norme 2330) les informations liées au processus audité.

#### **2.3.2.1. Réunion d'ouverture**

Cette étape importante marque le commencement des opérations de réalisation de la mission et permet à l'auditeur de connaître ses interlocuteurs que sont les audités. C'est aussi l'occasion pour l'auditeur de présenter son programme de travail aux audités (RENARD, 2007 : 232 ).

Au cours de cette réunion les points suivants seront abordés : la présentation des membres de la mission, un petit rappel sur l'audit interne, la logistique de la mission et un rappel sur les procédures d'audit.

#### **2.3.2.2. Evaluation du contrôle interne**

Durant cette phase, l'objectif de l'auditeur est la parfaite compréhension des dispositifs de contrôle mis en place pour la gestion des immobilisations corporelles. Il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questionnaires de contrôle interne (QCI). Il cherchera à effectuer des tests pour s'assurer du bon fonctionnement des procédures. Néanmoins il peut arriver que l'auditeur ne trouve pas un manuel de procédure spécifique à la mission. Dans ce cas, il est tenu d'organiser une interview avec les dirigeants afin de pouvoir décrire et maîtriser les différentes étapes du processus. On parlera alors de description narrative du processus de gestion des immobilisations corporelles. Cette description a pour but de :

- déceler et d'évaluer les forces et les faiblesses du contrôle interne;
- mettre en œuvre des tests de conformité pour s'assurer que les procédures décrites sont bien appliquées.

### **2.3.2.3. Le travail le terrain**

L'évaluation du contrôle interne doit aboutir à un examen systématique des comptes pour vérifier l'exhaustivité des comptes d'immobilisations. L'examen analytique, la vérification des principes comptables et le contrôle physique des pièces sont les principaux outils utilisés par l'auditeur à ce stade. Ce contrôle donne à l'auditeur une vue d'ensemble sur l'évolution des comptes d'immobilisations corporelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### ✓ **Constitution de FAR et des preuves en audit (rédaction)**

Pour mener à bien cette étape de la mission, l'auditeur utilise un outil de travail appelé la FRAP (la feuille de révélation et d'analyse de problème) encore appelé FAR (Feuille d'Audit et de Recommandations) selon l'approche par les risques. C'est un document normalisé qui permet à l'auditeur de faire la synthèse selon les constats et émettre des recommandations. Elle comporte essentiellement le problème, le constat, le couple cause /conséquence et les recommandations. Et à chaque fois que l'auditeur relève une anomalie significative, il remplit sa FAR.

L'élaboration des FAR doit suivre un ordre chronologie pour faciliter la production finale du rapport d'audit.

### ✓ **La constitution de preuve en audit**

L'auditeur ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance. Il existe 4 critères de qualité de la preuve pour qu'un constat soit considéré comme prouvé et valable, la preuve doit être :

- pertinente : en relation avec les objectifs d'audit
- suffisante : fonctionnelle, appropriée et probante, présentant assez d'information
- concluante : fiable, elle doit permettre d'aboutir à une conclusion aussi précise que possible et certitude de la qualité de la source
- utile : répondant aux objectifs de l'organisation

### **2.3.3. La phase conclusion**

Cette phase matérialise la synthèse de la mission réalisée par l'auditeur. Elle est caractérisée d'une part par la rédaction et la validation des conclusions (norme 2400) et d'autre part par le suivi des recommandations de la mission (norme 2500).

#### **2.3.3.1. Rédaction du rapport d'audit**

La validation des constats et des conclusions, le compte rendu final et l'appréciation du contrôle interne sont à la base du rapport d'audit. Ce rapport intègre non seulement les constats et problèmes notés dans les FAR mais aussi les réponses et toutes les interactions avec les audités.

### **2.3.3.2. Recommandations et plan de suivi des actions correctives**

Le service d'audit n'ayant ni l'autorité ni la responsabilité de mettre en place dans les entités auditées les recommandations qu'ils ont faites, il est demandé à la Direction de ces entités d'élaborer des plans d'action visant à mettre en œuvre les recommandations, c'est-à-dire de prendre des mesures pour gérer les risques.

Le service d'audit transmet une note d'information sur la manière d'élaborer ces plans d'actions qui doivent être validés par le service d'audit. Cependant, ce dernier peut émettre des observations s'il estime que les plans d'actions sont partiellement ou totalement insuffisants. Le responsable du service audité y apporte alors les modifications nécessaires.

#### **Conclusion**

Pour mener à bien une mission, l'auditeur se doit toujours de mettre en place une démarche cohérente, systématique et méthodique. Cette démarche théorique s'avère importante car elle se présente comme un guide pratique de l'auditeur.

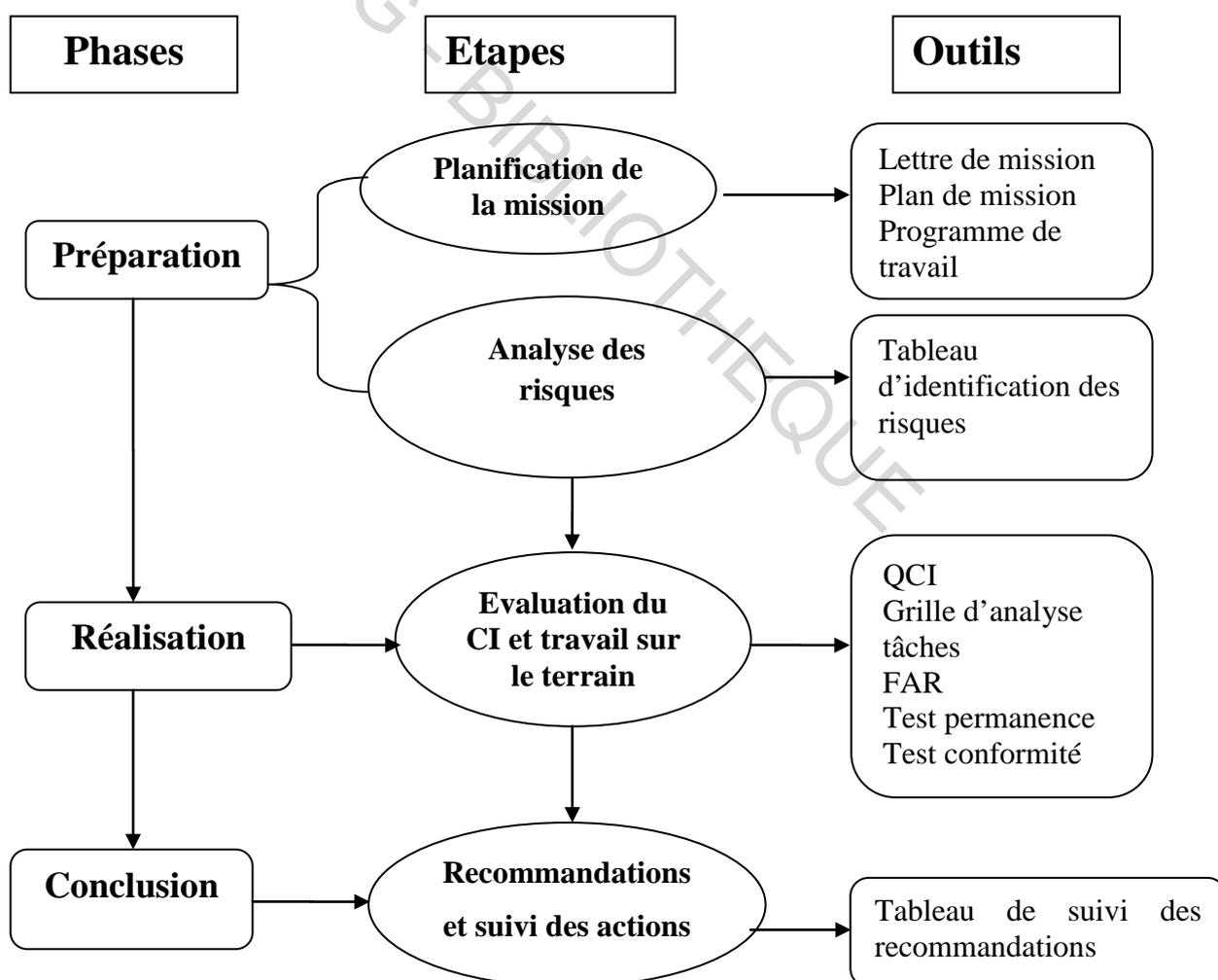
## Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail, la méthodologie de recherche consiste en la mise en œuvre d'une démarche théorique du processus de gestion des immobilisations corporelles. Dans ce chapitre, nous tenterons d'élaborer un modèle d'analyse avant de présenter les outils de collectes et d'analyse des données.

### 3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la schématisation de la démarche utilisée pour effectuer l'audit des immobilisations corporelles. Elle a pour objectif d'accéder à une compréhension plus aigüe de la démarche. Ainsi, le modèle est composé de la phase préparation, la réalisation de la mission et la conclusion.

Figure 1 : Modèle d'analyse méthodologique



Source : nous-même

## **3.2. Outils de collecte et d'analyse des données**

La pertinence sur le choix des outils de collecte de données est condition sine qua none de la réussite d'une mission d'audit et de nombreux outils ont été développés par des spécialistes en audit. Les outils choisis ont pour but premier d'appuyer la prise de connaissance de l'environnement de contrôle. Ils permettent aussi d'avoir toutes les informations nécessaires et spécifiques à la gestion des immobilisations corporelles. Enfin, les tests à réaliser nécessiteront à leur tour des outils comme la grille de séparation des tâches et le questionnaire de contrôle interne.

### **3.2.1. Outils de collecte de données**

Notre choix a été porté sur les outils de collecte de données suivants :

#### **3.2.1.1. Analyse documentaire**

Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Selon Blanquet (2004 : 2), l'analyse documentaire est une opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

Ces analyses permettent de révéler des dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes. Il faut, pour ce faire, aller au-delà : entretiens, observations, vérifications, etc.

#### **3.2.1.2. Les interviews**

Cette technique consiste à s'entretenir avec le personnel afin d'en apprendre plus sur l'environnement interne de l'entreprise. L'interview contribue à préparer le terrain. Elle vise l'obtention d'informations précises qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori.

De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

### **3.2.1.3. Observation**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau. Il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion et non une mission d'audit interne.

L'observation élémentaire des biens, est considérée comme un inventaire. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative.

### **3.2.1.4. Les rapprochements**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation. On confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources. L'exemple pour le processus de gestion des immobilisations corporelles serait un rapprochement entre le fichier des immobilisations et le fichier qui résume l'inventaire physique.

## **3.2.2. Outils d'analyse des données**

Peut-être que tu devrais définir d'abord.

### **3.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne**

Le contrôle interne nécessite la recherche de toutes les informations valables concernant l'activité audité. Afin de réunir ces éléments, l'auditeur pose une batterie de questions pour atteindre le but qu'il s'est fixé.

Le QCI est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme de travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération à risques.

Selon Maders & al (2006 : 57) elle a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes grâce à une série de questions posées.

### **3.2.2.2. Tableau d'identification des risques**

Selon Lemant (1995 : 63) « le tableau des forces et des faiblesses apparents conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ».

### **3.2.2.3. La grille de séparation des tâches**

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y trouver un remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

### **3.2.2.4. Test d'existence et de permanence**

Le test d'existence permet de nous assurer de l'existence des informations recueillies et que l'opération se réalise effectivement dans la forme.

Lorsque le test est concluant, nous procéderons à la vérification de la permanence. Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques ont fonctionné de manière permanente telle que décrite lors des entretiens ou dans le manuel de procédures administratives et comptables.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de faire l'inventaire des outils et techniques à utiliser dans la partie pratique. Nous comptons en faire usage dans la démarche d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles.

### **Conclusion de la première partie**

En somme, nous pouvons retenir que les immobilisations corporelles occupent une place bien importante dans le patrimoine de plusieurs entreprises telles que les banques. D'où la nécessité de connaître les risques opérationnels liés à ces actifs et d'améliorer la maîtrise de son processus. Pour réussir ceci, une mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles s'impose.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Dans cette partie, nous tenterons de donner un sens à la partie théorique. Les méthodes et la démarche d'audit définies seront appliquées à notre étude de cas à la banque UBA Sénégal.

A cet effet, ce cadre pratique comportera trois (3) chapitres. Le premier chapitre présente la banque dans tous les aspects de son organisation. Le second chapitre est réservé à la description du processus de gestion des immobilisations corporelles au sein de la banque. Enfin dans le troisième chapitre, nous allons passer à l'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles d'UBA Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4: Présentation de la United Bank for Africa Sénégal**

Cette partie est réservée à la présentation de la banque dans tous ses aspects. Les composants de sa stratégie à savoir son historique, sa mission, sa vision et sa création au Sénégal seront traités en premier. Nous allons aussi parcourir l'organigramme de la banque.

### **4.1. Présentation de banque UBA Sénégal**

Dans un premier temps, nous allons présenter l'historique du groupe bancaire UBA et sa filiale installée au Sénégal avant de passer à son organisation.

#### **4.1.1. Historique du groupe UBA**

L'histoire de la banque UBA remonte à 1948, quand la Britain & French Bank Limited (BFB) a démarré son activité au Nigeria. Cependant la banque UBA a été officiellement constituée après l'indépendance du Nigeria en 1961 pour reprendre la BFB.

Aujourd'hui, la United Bank for Africa, est l'une des principales institutions financières de l'Afrique offrant à sa clientèle des services financiers modernes tels que l'e-banking avec les guichets automatiques et les cartes bancaires internationales de type VISA. Elle est aujourd'hui une banque universelle avec un portefeuille de 7,2 millions de clients à travers 700 bureaux d'affaires dans 19 pays africains. Avec sa présence à New York, Londres et Paris, UBA est un partenaire privilégié des Africains et des grandes entreprises présentes sur le continent grâce à son offre large de services bancaires.

Dans le cadre de son ambition de première banque pour les africains, la banque UBA s'est implantée au Sénégal en mai 2009. Elle trouvera dès son arrivée au Sénégal des concurrents de taille parmi lesquels nous avons la CBAO groupe Attijariwafa Bank, la Société Générale de Banque au Sénégal et la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie. En effet, Le secteur bancaire sénégalais est en pleine expansion et présente beaucoup d'opportunités pour le système financier. Toutefois, le taux de bancarisation reste faible comme dans la plupart des pays africains et le besoin de financement dans le secteur privé se fait sentir.

Avec son titre de BANK OF THE YEAR en 2012, la banque assure sa parfaite intégration dans le système financier sénégalais.

**Tableau 6 : Présentation juridique de la banque UBA Sénégal**

<b>Caractéristiques sociales de la banque UBA SENEGAL</b>	
<b>Dénomination sociale</b>	UNITED BANK FOR AFRICA Sénégal
<b>Statut social</b>	Société Anonyme (S.A) avec conseil d'administration
<b>Capital social</b>	9.250.000.000FCFA
<b>RCCM</b>	SN DKR 2008 B 9404
<b>NINEA</b>	30092572G3
<b>Numéro autorisation BCEAO</b>	30092 Autorisation n° K 0153 F
<b>Siège Social</b>	Dakar Route des Almadies Zone 12 lots D

Source : Rapport annuel de gestion UBA Sénégal (2012)

#### **4.1.2. Missions**

Dans sa stratégie mise en place, la banque se veut d'être le leader et dominante institution de services financiers incontestée en Afrique.

La mission de la banque a été concédée pour être un modèle de rôle pour les entreprises africaines en créant une valeur supérieure pour toutes ses parties prenantes, en respectant les normes professionnelles et éthiques au maximum, et en construisant une institution durable.

#### **4.1.3. Le domaine d'activités de la banque UBA Sénégal**

La banque UBA offre à ses clients une large gamme de produits financiers et effectue aussi des opérations sur les marchés financiers. Jouant à la fois un rôle de banque commerciale et de banque d'investissement, la banque a su diversifier son activité comme telle :

- opérations d'achats et ventes de devises sur le marché des changes ;
- opérations d'achats de titres financiers émis par des Etats africains (bons du trésor et obligations d'État);
- opérations de banque de détails (compte d'épargne, comptes courant...);
- opérations sur commerce international (crédit documentaire) ;
- banque électronique.

## **4.2. Organisation de la banque UBA Sénégal**

Pour développer son activité en toute cohérence avec les objectifs stratégiques, la banque a accordé une place importante à l'organisation du travail et au management de ses hommes. La banque est ainsi découpée entre différentes directions. Elle assigne à chacune d'elles une mission bien déterminée. Cette section est réservée à la description de son organisation.

### **4.2.1. La direction des ressources humaines**

La Direction des Ressources Humaines veille à la mise en œuvre de la politique sociale de la banque, participe aux choix stratégiques et conseille la Direction Générale pour toutes questions relatives au personnel.

A cet effet, elle a pour mission de :

- définir et développer une stratégie des Ressources Humaines par des pratiques et politiques attractives, compétitives et motivantes;
- effectuer et développer une gestion moderne des ressources humaines adaptée;
- définir une stratégie sociale et mettre en œuvre une gestion prévisionnelle;
- conseiller la Direction Générale et les membres du comité de direction dans la gestion des ressources humaines;
- veiller au respect de la législation locale du travail, du Règlement Intérieur et à l'application des règles et procédures internes de gestion du personnel;
- effectuer et superviser la paie du personnel de la banque;
- veiller à l'application des dispositions légales et internes de la banque.

### **4.2.2. La direction des risques (Risk Office)**

La Direction des risques a pour principale mission:

- aider la direction à atteindre ses objectifs stratégiques tout en la conseillant sur les risques encourus;
- s'assurer de la bonne application des règles en matière de gestion des risques;
- améliorer et maintenir la qualité de la gestion du portefeuille selon les standards du groupe et la réglementation en vigueur.

Elle se décompose en deux principales fonctions : L'analyse crédit, l'administration et contrôle de crédit.

#### **4.2.3. La direction juridique et de la conformité (Legal)**

- **La direction juridique**

Les principales attributions du Département Juridique s'articulent autour des axes suivants : le Conseil, l'assistance juridique, et le secrétariat général de la banque. Le département a pour rôle :

- de prendre toutes mesures conservatoires susceptibles de préserver les intérêts de l'institution;
- de conseiller la banque dans toutes questions juridiques liées à son activité (relations avec la clientèle, relations internes, projets de développement commercial);
- de former et de sensibiliser le personnel à la réglementation en vigueur dans le domaine bancaire, du blanchiment des capitaux et de la lutte contre le terrorisme;
- de donner des avis juridiques conformes à tous les actes contractuels (convention, contrat.....) liant l'institution;
- de s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous conseils leur permettant de prévenir les risques;
- de suivre l'évolution législative nationale et internationale et informer la Direction et le personnel des changements qui interviennent et leur impact sur les activités de la banque;
- de participer à l'élaboration des nouvelles réglementations et législations et des procédures juridiques de la banque;
- de suivre l'exécution des droits et obligations souscrite par la Banque, conduit les transactions et de rédiger les modèles de contrats;
- d'assurer la gestion du contentieux né des actions en responsabilité contre la Banque, des actions en responsabilité de la banque contre les tiers et les recouvrements de créances;
- d'assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (Notaires, Avocats, Huissiers.....) et l'institution;
- de procéder périodiquement à l'audit juridique des documents susceptibles d'être source de responsabilité de la Banque;

- recueillir les garanties consenties à la banque et en assurer la conservation.

- **La Direction de la Conformité**

La Direction de la Conformité a pour principale mission de s'assurer du bon fonctionnement du système de contrôle interne afin de maîtriser les risques majeurs, notamment les risques bancaires et opérationnels.

Au regard de cette orientation générale, les objectifs ci-après sont assignés à la structure:

- la vérification de la conformité des opérations, de l'organisation et des procédures;
- le contrôle du respect des limites en matière de risques;
- la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière;

L'ensemble des objectifs assignés, qui sont énonciatifs et non exhaustifs, sont également essentiels, toute défaillance pouvant exposer la banque à des risques incontrôlables : risques de pertes, risques opérationnels, risques de marché, risques d'image et de réputation etc.

Pour mieux jouer son rôle de prévention des risques, une rencontre de la Direction Centrale de la Conformité et des Relations avec les Autorités Monétaires est organisée autour des quatre fonctions suivantes :

- la fonction Contrôle Permanent et Suivi des Risques ;
- la fonction Conformité et Respect des Normes ;
- la fonction de Sécurité Informatiques et Financiers.

#### **4.2.4. La direction des opérations**

La mission de celle-ci consiste à assurer le traitement des transactions, suivant les procédures établies, en conformité avec la réglementation en vigueur, par une bonne comptabilisation des transactions dans les livres de la banque selon le plan comptable bancaire, permettant une traçabilité des écritures générées, tout en offrant un service de qualité à la clientèle, avec un seuil de « Zéro erreur ».

Ce qui sous-entend la mise en place d'une technologie performante permettant d'optimiser les rendements, et d'automatiser les tâches, tout en s'assurant de la mise en place de contrôles de premier niveau efficaces.

La direction des opérations a pour rôle principal de gérer des opérations sur portefeuille local (la compensation), les transferts RTGS (définition) par le SWIFT, le commerce international (crédit et remise documentaires, domiciliation import et export etc.), les opérations de caisse (retrait et versement d'espèces).

#### **4.2.5. Le Département de la banque du détail (le Retail)**

La Banque du détail a pour objectif principal la mobilisation des ressources à coûts moindres et l'octroi de prêts à sa clientèle (particuliers, entreprises individuelles, PME-PMI et professions libérales). Il a pour responsabilité de faire respecter les normes de qualité de services définies par la banque.

C'est à ce titre qu'en son sein, un service de la qualité existe pour améliorer la qualité des services offerts à la clientèle, sensibiliser le personnel sur l'importance de la qualité de service, pour contrôler le respect effectif des normes exigées dans les différents services et faire des recommandations si des écarts sont constatés. Enfin il sert de support à la clientèle des autres départements commerciaux.

#### **4.2.6. Le département de la Banque électronique (E-BANKING)**

La mission principale de ce département consiste à :

- faciliter et accélérer les opérations courantes à distance en offrant des solutions technologiques de pointe ;
- maintenir une porte virtuelle de la Banque ouverte pour l'ensemble des clients locaux et internationaux.

Sa mission principale est la déclinaison de la stratégie de la banque en terme technologique, développer, innover et maintenir une plateforme technologique afin de fournir des services et des solutions à tous les métiers de la banque et par conséquent donner à l'institution un avantage compétitif soutenu.

#### **4.2.7. La direction du contrôle financier (FINCON)**

La direction du contrôle financier assure la bonne gestion de l'entreprise et contrôle l'utilisation des ressources financières. Il participe aux décisions de la société en alertant la direction générale sur les risques potentiels et en calculant les coûts des orientations retenues.

Nous avons effectué notre stage dans cette direction. Elle a la charge de l'élaboration de tous les rapports financiers destinés à la Direction de la Banque, au Siège, à la BCEAO, à la DGID (Direction Générale des Impôts et Domaines), à l'Association Professionnelle des Banques et aux autres organismes utilisateurs.

Cette direction est découpée en trois grands services que sont le Service Reporting, Fiscalité et Taxes, le Service Performances Management et Assurances et le service de la Comptabilité Générale. Le travail de chaque service de la direction est supervisé par un CFO (Chief of Financial Office) qui est l'équivalent du directeur comptable et financier.

- **Le service de la Comptabilité Générale**

Il est responsable de la comptabilisation des écritures d'opérations diverses et de régularisation. Il doit en outre s'assurer de la conformité au Plan Comptable Bancaire de l'UMOA (PCB) de toutes les écritures et schémas comptables automatisés.

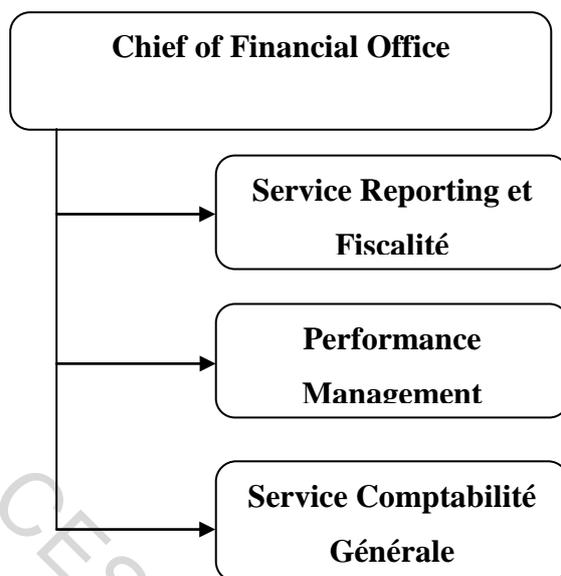
- **Le Service Performances Management et des Assurances**

Ce service assure la gestion de la performance de la banque. Il est enfin responsable de l'élaboration, la consolidation et le suivi du budget. Le fichier des immobilisations sur lequel nous avons travaillé est géré par ce service.

- **Le Service Reporting et Fiscaliste**

Ce service gère les relations avec l'autorité fiscale pour éviter les redressements fiscaux. Il assure le calcul et le positionnement de la TAF (Taxe sur les Affaires Financières). Par ailleurs, il a la charge d'établir des états financiers annuels de la banque.

**Figure 2 : Organigramme du FINCON**



Source : manuel de procédures comptables UBA Sénégal

#### **4.2.8. Le Département des Grandes Entreprises et des Institutionnelles (Wholesale Banking)**

Sa mission est d'accroître le volume des affaires (ressources, flux et emplois) et d'assurer une meilleure rentabilité (Produit Net Bancaire) de l'ensemble des prestations en veillant constamment à la maîtrise des risques.

Il compte en son sein des services répartis en fonction du type de clientèle géré et/ou du secteur d'industrie :

- sociétés multinationales et régionales ;
- sociétés locales ;
- secteur public.

Le Département prend part à la définition des objectifs de la banque et applique la politique commerciale de la banque en gérant toutes les relations avec la clientèle de la Banque Institutionnelle.

#### **4.2.9. La direction de l'exploitation (COO)**

Elle joue un rôle d'appui et de contrôle sur l'ensemble des activités d'exploitation de la banque. C'est une fonction support qui assure le bon fonctionnement des activités. Elle regroupe en son sein les services suivants :

- l'informatique ou IT ;
- le Corporate (service des achats) ;
- la Communication ;
- le Customer Services;
- l'Audit et le Contrôle interne

Par ailleurs, nous avons la Direction de la Trésorerie qui assure une gestion optimale des liquidités de la banque. Elle est directement rattachée à la direction générale.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'effectuer une présentation générale de la banque et de comprendre son mode d'organisation et de fonctionnement. Elle représente l'étape de prise de connaissance dans la démarche d'audit mis en place dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 5 : Description des procédures de gestion des immobilisations corporelles**

Pour sa bonne gestion, la banque UBA dispose d'un certain nombre de procédures relatives aux traitements spécifiques de ses opérations. La mise en place de ces procédures a pour but d'atteindre les objectifs fixés par la banque en termes de gestion d'actifs. Ces procédures sont un bon référentiel pour l'auditeur qui cherche à déceler les faiblesses du contrôle interne et les risques d'un processus. Dans ce chapitre, nous allons décrire les procédures de gestion des immobilisations corporelles de la banque UBA.

### **5.1. Description des procédures d'acquisition des immobilisations corporelles à la banque UBA**

A la banque UBA Sénégal, l'acquisition des immobilisations corporelles s'effectue de la manière suivante :

#### **5.1.1. L'établissement et le suivi du budget d'investissement**

Le budget d'investissement est établi par département à la fin de chaque année sous la demande de la direction générale. Le département comptable et financier (FINCON) en assure la compilation, la cohérence et le suivi. Le budget est ensuite soumis à l'approbation par le Conseil d'administration et validé au siège qui joue le rôle de conseil d'administration.

#### **5.1.2. L'expression du besoin**

Le processus se déclenche lorsqu'un service demandeur exprime le besoin d'acquérir une nouvelle immobilisation corporelle. Ce besoin se traduit par l'établissement d'une demande d'achat. Cette demande est signée par le responsable du département et est transférée au service de traitement des frais généraux (Corporate). Elle sera soumise à une consultation par ledit service et l'ordre d'achat se matérialisera par un bon de commande pré-numéroté. La demande d'achat, visée par le chef de département demandeur et le Service Corporate, sera formalisée suite à une à approbation du comité des directions suivantes :

- directeur comptable et financier (FINCON) ;
- directeur d'exploitation (COO) ;
- le directeur général selon le montant.

### **5.1.3. Le choix du fournisseur**

Le service Corporate lance un appel d'offre sur la base de données des fournisseurs agréés par la banque. Il faut au moins trois (3) factures pro-forma avant de passer au choix du fournisseur. Formellement, les procédures du groupe UBA éditées par le siège exigent un choix du fournisseur sur la base de dix (10) factures pro-forma pour dépenses supérieures à 500.000 FCFA. Le choix définitif du fournisseur est fait par le comité des dépenses qui procède à l'ouverture des plis. D'un commun accord, le fournisseur le plus offrant sera choisi en fonction de la qualité et du prix de l'immobilisation corporelles demandée.

### **5.1.4. La commande, la réception et règlement de la facture**

#### **- l'établissement des bons de commande**

- le service Corporate établit le bon de commande sur la base de la demande d'achat approuvée par le siège;
- le bon de commande, adossé à la demande d'achat, est dupliqué en trois (3) exemplaires pour être approuvé par le chef comptable (CFO) et le Département Exploitation (COO);
- le BC est retourné au service Corporate pour être envoyé au fournisseur choisi.

Dès la réception du bon de commande, le fournisseur peut procéder à la livraison des biens demandés.

#### **- procédures de réception des immobilisations acquises**

Les conditions de réception des immobilisations commandées sont précisées dans le cahier de charge émis par le service demandeur pour l'appel d'offre.

- A la livraison, le fournisseur est tenu d'apporter une facture définitive et le BC qui lui a été envoyé ;
- Cette liasse de documents permettra d'effectuer un contrôle de conformité entre le bon de commande et les articles livrés. Cette tâche est effectuée sous le contrôle simultané du Service Corporate, du Contrôle Interne et éventuellement d'un service support comme le service Informatique s'il s'agit de matériel informatique.
- Après ce contrôle, le chef de département Contrôle interne appose son visa sur le bon de livraison et le processus de paiement peut être engagé.

- **Description de procédures liées aux règlements des factures**

- L'ordre de paiement est donné par le Service Comptable et financier au Service Opérations pour la préparation du chèque pour le fournisseur ;
- le dossier de règlement (chèque, ordre de virement ou espèces) est transféré au Service CORPORATE qui s'occupe de la relation avec le fournisseur ;

Les fournisseurs qui ont un compte à la banque UBA sont directement crédités du montant de la facture.

**5.2. Procédure de codification et affectation des immobilisations acquises**

✓ **La codification**

La codification des immobilisations nouvellement acquises est assurée par le service des frais généraux (Corporate) en collaboration avec le service informatique (I.T) qui lui fournit les codes et intègre cette nouvelle acquisition dans une base de données. Chaque immobilisation donne naissance à la création d'une fiche d'immobilisations. La codification des immobilisations corporelles à UBA Sénégal doit respecter les paramètres tels que l'emplacement de l'actif corporel en agence ou au siège, le numéro de comptes de balance générale comptable, l'abréviation de l'immobilisation et le numéro chronologique suivant sa date d'entrée dans le patrimoine.

✓ **L'affectation**

Une fois l'immobilisation codifiée, elle est affectée auprès du service qui en avait fait la demande. A cette étape, le service des frais généraux et le contrôle interne s'associe pour assurer une parfaite affectation du bien corporel. Le chef de département du service demandeur vise sur une fiche affectation préparée par le service contrôle interne pour valider la conformité de l'immobilisation formulée dans sa demande.

**5.3. Procédure de comptabilisation des immobilisations**

A UBA, la comptabilisation relative aux acquisitions et à la dotation aux amortissements est prévue dans le dispositif comptable de la banque.

### ✓ **Comptabilisation de l'acquisition**

La comptabilisation des acquisitions d'immobilisations corporelles se fait au département comptable et financier (FINCON). Le service des frais généraux (Corporate) transmet un dossier composé de la facture du fournisseur, de la demande d'achat, du bon de commande et bon de livraison et obligatoirement du MEP (Major Expenditure Program) qui représente une approbation du siège sur les grosses dépenses en immobilisations corporelles.

Le comptable chargé de passer les opérations fait une vérification de la liasse de documents avant de procéder à la comptabilisation de la facture. Si toutes les conditions précitées sont réunies, le schéma de comptabilisation est aussitôt approuvé par le comptable et le chef de département comptable (CFO).

Le dossier est ensuite acheminé au Service Audit et Contrôle Interne pour une dernière vérification des comptes mouvementés et une approbation avant d'être retourné au département comptable et financier (FINCON) pour une validation définitive dans le progiciel de gestion intégré (FINACLE) par le département des opérations (OPS).

### ✓ **Comptabilisation des amortissements**

Un fichier des immobilisations est tenu par le Service comptable qui permet de pratiquer les amortissements mensuels et annuels. Ce fichier des immobilisations est tenu par le contrôleur de gestion (Performance Manager) du département comptable qui actualise le fichier des immobilisations et prépare les écritures de dotations aux amortissements tous les mois tout en respectant la politique d'amortissements des biens corporels de la banque.

## **5.4. Procédure de gestion de la Sécurité et entretien des immobilisations**

La gestion de la sécurité et l'entretien des immobilisations corporelles sont au cœur de l'activité d'exploitation de la banque. C'est pourquoi ces deux aspects importants sont confiés à des professionnels d'entretien et de sécurité. Plusieurs contrats ont été signés dans ce sens. En interne, la sécurité et l'entretien des immobilisations sont sous la responsabilité aux services des frais généraux. Ce département doit veiller à ce que les contrats de gardiennage et d'entretien des locaux soient respectés par les prestataires désignés. Tout manquement au contrat doit être signalé au comité des dépenses de la banque. Le matériel informatique, la vidéo surveillance et le contrôle d'accès par badges sont aussi garantis par le service informatique.

Des fiches d'évaluation sont aussi préparées par le Service d'audit interne de la banque pour garantir la qualité de la prestation fournie.

### **5.5. Procédure d'inventaire physique des immobilisations corporelles**

Un inventaire physique est organisé à la fin de chaque année par le service Corporate. Une équipe d'inventaire composée d'un chef de services généraux et de deux agents du contrôle interne pour le siège et du chef d'agence pour assurer la validation des fiches d'inventaire.

La méthodologie d'inventaire se déroule comme suit :

- Inventorier le matériel existant sur chaque site en précisant son état de fonctionnement et sa codification ;
- Viser la fiche d'inventaire par équipe de contrôle.

A l'issue de ce travail, un rapprochement entre le fichier d'inventaire physique et le fichier des immobilisations est effectué par le service des frais généraux. Les écarts constatés doivent faire l'objet d'analyse des causes avant tout ajustement des comptes d'immobilisations corporelles par le département comptable et financier.

### **5.6. Procédure de sortie des immobilisations corporelles**

La décision de sortie de certaines immobilisations corporelles dépend des résultats et analyses de l'inventaire physique. Le service des frais généraux établit un récapitulatif sur l'état de chaque immobilisation. Les décisions de sortie d'immobilisations découlent de deux observations suivantes :

- l'immobilisations est défectueuse et reste inutilisable. Dans ce cas une mise au rebut est prévue sur décision du comité des dépenses.
- l'immobilisation est complètement amortie et FARpée par l'obsolescence. La décision prévue est de céder l'immobilisation.

Quelle qu'en soit la cause de sortie, la procédure est la même et se déroule comme suit :

Le comité des dépenses composé du chef de département comptable (CFO), Directeur d'exploitation (C.O.O), chef de département des frais généraux (Head Corporate) se réunissent pour statuer sur la décision de céder ou de mettre au rebut certaines immobilisations. A l'issue des décisions prises par le comité, le chef de département des frais

généraux établit une fiche de sortie qui précise les raisons de la sortie de l'immobilisation. Cette fiche de sortie est ensuite soumise à l'approbation au département comptable qui doit tenir compte du mode de sortie de l'immobilisation en question. La cession entraîne des pertes ou des plus-values de cessions alors que la mise au rebut diminue le solde du compte d'immobilisations concerné.

D'autres part, certaines immobilisations corporelles, à l'image des voitures de fonctions de la banque, peuvent être cédées aux personnels de la banque à la fin de leur durée d'utilisation prévue. Le procédé est le suivant:

- Le service comptable, après l'inventaire annuel, fait un état de toutes les immobilisations dont la durée d'utilisation prévue est arrivée à échéance et le soumet à la direction générale.
- Ce dernier convoque un comité de cession d'actif qui autorise l'ensemble des immobilisations à céder. Ce comité est composé de la direction générale, du département de l'audit, du Service Corporate et du département comptable (FINCON).
- Le service comptable donne la valeur actuelle de l'immobilisation qui sera le prix de cession.
- Cette opération est validée par le département de l'audit et le bien est cédé.

Quoiqu'il en soit, la sortie d'une immobilisation doit toujours être approuvée par le comité des dépenses.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre le dispositif de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations corporelles. En effet, il n'existe pas un manuel de procédures spécifique à la gestion des immobilisations. La gestion des actifs de l'entreprise suit un processus standard qui concerne tous les types d'achats de la banque. Cette description est faite alors de façon narrative avec l'aide du service financier.

La description de ce processus est un élément fondamental pour la suite de notre travail. Elle est la base ou le référentiel qui nous permettra de faire un pas vers le chapitre suivant, l'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles.

## **Chapitre 6 : Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles de UBA Sénégal**

Ce chapitre est la mise en pratique grâce à des tests de conformité, l'évaluation des risques et le choix des points d'audits. Il s'agira de faire une prise de connaissance de l'entité et de ses procédures spécifiques à la gestion des immobilisations corporelles. Cette étape est déjà mise en œuvre dans les chapitres précédents (chapitres 4 et 5). Une identification des zones à risques permettra de donner une vue d'ensemble sur le degré d'exposition des immobilisations corporelles. Le processus va se réaliser sur trois phases : la préparation (lettre de mission, plan de mission, analyse des risques), la réalisation (réunion d'ouverture et travail sur le terrain) et la conclusion.

### **6.1. La lettre de mission et plan de mission**

La préparation d'une mission nécessite une autorisation de la direction générale et une définition claire des objectifs de la mission. Le commencement de la mission est donc annoncé par la lettre de mission validée par la direction générale de la banque et l'élaboration d'un plan de la mission de l'auditeur.

Ces deux points seront abordés dans ces lignes qui suivent.

#### **6.1.1. La lettre de mission**

La lettre de mission, délivrée par la direction générale à l'attention de la direction de l'audit interne et des départements concernés, est obligatoire pour chaque mission. A la banque UBA Sénégal, la lettre de mission se présente comme suit :

## Tableau 7 : Présentation de la lettre de mission

<p>A Monsieur le directeur De l'Audit Interne</p>
<p><b>Objet :</b> Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles</p>
<p><b>Copie pour information :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le chef de service des frais généraux (CORPORATE)</li><li>- Le chef de département comptable et financière (FINCON)</li><li>- Chef de département des opérations(OPS)</li><li>- Le service informatique (I.T)</li></ul>
<p>Le Directeur Général de la banque UBA Sénégal autorise le Directeur de l'Audit interne à réaliser une mission d'Audit du processus de gestion des immobilisations corporelles de la banque, et ce à partir du 10 janvier 2013. La mission concernera non seulement le département des frais généraux mais également tous les services intervenant dans ce processus.</p>
<p>Le Corporate portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.</p>
<p>Le Président Directeur Général</p>

Source : nous-même

### 6.1.2. Plan de mission

Encore appelé rapport d'orientation sous l'influence de l'IFACI, le plan de mission est un document qui concoure à la réalisation des objectifs de la mission. Il précise le champ d'intervention, le planning et les ressources allouées à la mission. Pour la mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles à l'UBA, le plan de mission se présente comme suit :

**Tableau 8 : Plan de mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles**

<b>Processus audité : gestion des immobilisations corporelles</b>
<p><b>I- Objectifs généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire de l'audit pour améliorer la gestion quotidienne des immobilisations corporelles de la banque au regard des dysfonctionnements constatés.</li><li>➤ Etudier, analyser les différentes étapes du processus de gestion des immobilisations corporelles afin de connaître les risques y afférents et de faire un traitement prioritaire des risques majeurs.</li></ul> <p><b>II- Objectifs spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Analyser et vérifier le dispositif mis en place par la banque pour la gestion de ses actifs corporels.</li><li>➤ Faire un diagnostic de chaque étape du processus pour connaître les insuffisances.</li><li>➤ Analyser la fiabilité de l'information fournie par la banque concernant la gestion des immobilisations.</li><li>➤ Améliorer et optimiser la gestion des immobilisations corporelles.</li></ul> <p><b>III- Champs d'application</b></p> <p>Cette mission concerne les départements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Le CORPORATE : Service des frais généraux ;</li><li>➤ Le FINCON : Département comptable et financier ;</li><li>➤ Les OPS : département des opérations ;</li><li>➤ IT : département informatique ;</li><li>➤ IC : département du contrôle interne.</li></ul>

Source : nous-mêmes

### **6.1.3. Programme de travail de la mission**

Le programme de travail d'une mission d'audit interne est régi par la norme 2240 de l'IFACI. Il existe un document qui caractérise la réalisation de la mission. Il se présente comme un guide de conduite de la mission tout en donnant les points de contrôle selon le degré des risques.

**Tableau 9 : Tâches du programme de vérification et planning**

<b>Client : DG</b>	<b>Programme de vérification du processus de gestion des immobilisations corporelles</b>	<b>Code : 0001</b>
<b>Année : 2013</b>		<b>Folio : 1/1</b>
		<b>Date : 01/01/2013</b>

<b>Référence</b>	<b>Nature des travaux à faire</b>	<b>Planning</b>
T1	Organiser des rencontres avec les responsables des départements cités dans la lettre de mission	2 jours
T2	Analyser avec ses responsables les activités à faire concernant la gestion des immobilisations	4 jours
T3	Identifier les étapes des procédures de gestion des immobilisations qui ne sont pas documentées et les formaliser dans un manuel de procédures	2 jours
T4	Identifier les différentes zones à risques du processus	5 jours
T5	Vérifier et analyser les différentes étapes de l'acquisition des immobilisations avec le Corporate (Service généraux)	2 jours
T6	Vérifier et analyser les activités de codification et de d'affectation des immobilisations	1 jour
T7	Vérifier et analyser la comptabilisation et la gestion du fichier des immobilisations corporelles avec le département Fincon	1 jour
T8	Vérifier et analyser les travaux d'inventaire périodique ainsi que les résultats qui en découlent	1 jour
T9	Vérifier et analyser la sortie de chaque immobilisation dans le patrimoine de la banque	1 jour
T10	Etudier la fiabilité et la cohérence du fichier des immobilisations corporelles	1 jour
T11	Identifier les forces et les faiblesses du dispositif	1 jour
T12	Formuler des recommandations sur les risques et les insuffisances du dispositif de contrôle interne	1 jour

Source : nous-même

## **6.2. Identification des risques**

L'identification des risques a consisté à faire l'inventaire des risques associés au processus de gestion des immobilisations corporelles. Pour affiner ce travail, les risques identifiés sur chaque activité du cycle de gestion des immobilisations ont été mis en relation avec un objectif de contrôle bien défini.

**Tableau 10 : Identification des risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations corporelles**

Activités	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Contrôle effectués	Existence dans le DCI	dispositif maîtrisé
Établissement et suivi du budget d'investissement	S'assurer de la cohérence entre objectifs et formulation des besoins	1- subjectivité des dépenses d'investissements	Revue du budget approuvé par la direction générale concernant les immobilisations corporelles	OUI	OUI
Expression de besoins	S'assurer que les demandes sont budgétisées	2- Investissements effectués sans autorisations, hors limites budgétaires 3- Non exhaustivité des besoins d'investissement	Rapprochement entre budget et liste des immobilisations acquises au cours de l'année	OUI	OUI
Choix du fournisseur	S'assurer de l'objectivité du choix des fournisseurs	4- Risque de privilèges fournisseurs 5- Absence de mise en concurrence des fournisseurs 6- Choix subjectif des fournisseurs	Analyse des acquisitions avec approbations du comité des dépenses	OUI	OUI
Passation de la commande	S'assurer que les commandes sont bien passées dans les meilleurs délais	7- Commande non autorisée	Revue des bons de livraison et bons de commande	OUI	OUI
Livraison / réception	S'assurer de la conformité entre BC et livraison physique tout en respectant les délais	8- Réception frauduleuse 9- Livraison non conforme	Vérifier si toutes les livraisons ont été validées par la direction du contrôle interne	OUI	OUI
Le règlement de la facture	S'assurer que toutes les factures d'immobilisations ont été réglées	10- Subjectivité de l'information 11- Facture non réglée	Revue des comptes des fournisseurs d'investissements	OUI	OUI
La codification	S'assurer que toutes les immobilisations ont été codifiées avant leur affectation	12- Immobilisation non codifiée	Test d'existence de code sur un échantillon d'immobilisation / observation	OUI	NON
L'affectation du bien	S'assurer que chaque immobilisation soit affectée au département qui en avait fait la demande	13- Affectation non conforme	Observation et interview avec les chefs de service demandeur. Contrôle des fiches d'affectation	OUI	NON

La comptabilisation	S'assurer de la comptabilisation des factures et constater l'entrée dans le fichier d'immobilisations	14- Double comptabilisation 15- Dotation aux amortissements non pratiquée	Analyse des mouvements comptes d'immobilisations et les comptes d'amortissement	OUI	OUI
L'entretien et la sécurité	S'assurer que les immobilisations sont bien protégées	16- Vol ou disparition 17- Lenteur administrative	Observation des agents de sécurité, d'existence de caméras de surveillance et d'entretien quotidiens des immobilisations	OUI	OUI
L'inventaire physique des immobilisations	S'assurer de l'existence des immobilisations dans les emplacements qui figurent sur la codification	18- Omission d'une immobilisation 19- Fichier des immobilisations non actualisé	Rapprochement entre fichier des immobilisations et P.V de l'inventaire physique	OUI	NON
La sortie (cession et mise au rebut)	S'assurer que les sorties d'immobilisations ont fait l'objet d'approbation	20- Détournement d'une immobilisation 21- Sortie non autorisée	Revue de toutes les fiches de sortie d'immobilisations	OUI	NON

Source : nous-même

### 6.3. Evaluation des risques

Sur le plan pratique, une évaluation des risques consiste en une inspection approfondie du cycle des immobilisations en vue d'identifier entre autres les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice, en particulier à des personnes. Ce travail a été effectué dans le chapitre précédent. Une fois cette étape terminée, il faut évaluer la probabilité et la gravité du risque.

Grâce à une cotation affectée à cette probabilité de survenance et l'impact si le risque survenait, nous tenterons d'évaluer les risques du processus de gestion des immobilisations corporelles.

#### 6.3.1. Evaluation de la probabilité du risque

Pour évaluer la probabilité du risque nous avons élaboré un tableau de cotation de la probabilité du risque. Il est découpé en trois colonnes dont le niveau de probabilité allant de 1 à 4, une échelle selon le niveau de probabilité et le commentaire qui permet de classer le risque.

**Tableau 11 : Cotation de la probabilité du risque**

Niveau de probabilité	Echelle	Commentaire
1	Improbable	Peu vraisemblable ou jamais rencontré
2	Rare	Peu de chance que le risque se réalise
3	Probable	Forte chance que le risque se réalise
4	Inévitable	Très forte chance (presque certain) qu'il se réalise

Source : Nous-mêmes

La méthode d'évaluation utilisée sera mise en œuvre dans un table à quatre colonnes. La première colonne retrace l'ensemble des risques qui ont été identifié, la deuxième intègre le niveau de probabilité, la troisième met en relief l'échelle de probabilité et la quatrième réservée au commentaire lié au dispositif.

**Tableau 12 : Probabilité de survenance des risques du processus de gestion des immobilisations corporelles à UBA**

Risques opérationnels	Niveau de probabilité	Echelle	commentaires
1. subjectivité des dépenses d'investissements	1	Improbable	Mauvais choix des investissements
2. Investissements effectués sans autorisations, hors limites budgétaires	1	Improbable	Le budget s'alourdit, dépenses inutilement engagées qui consomment les ressources.
3. Non exhaustivité des besoins d'investissement	1	Improbable	Pertes de ressources financières
4. Risque de privilèges fournisseurs	1	Improbable	mauvaise opération en termes de cout et de qualité de l'achat
5. Absence de mise en concurrence des fournisseurs	1	Improbable	Surfacturation par le fournisseur et perte de ressources financières.
6. Choix subjectif des fournisseurs	1	Improbable	Non-respect des procédures
7. Commande non autorisée	1	Improbable	Non-respect des procédures
8. Réception frauduleuse	1	Improbable	Perte financière
9. Livraison non conforme	2	Rare	Perte de temps et de productivité
10. Subjectivité de l'information	1	Improbable	Absence d'informations
11. Facture non réglée	2	Rare	Perte de notoriété de la banque
12. Immobilisation non codifiée	3	Probable	Non-respect des procédures
13. Affectation non conforme	3	Probable	Immobilisations non identifiables / gestion anarchiques
14. Double comptabilisation	2	Rare	Défaillance du dispositif de contrôle interne
15. Dotation aux amortissements non pratiquée	2	Rare	Comptes annuels certifiés avec réserves
16. Vol ou disparition	3	Probable	Perte en valeur financière
17. Lenteur administrative	3	Probable	Perte de notoriété de banque
18. Immobilisations mal entretenues	3	Probable	Perte financière / rapide obsolescence des actifs corporels
19. Fichier des immobilisations non actualisé	3	Probable	Remise en cause de la fiabilité des informations comptables
20. Détournement d'une immobilisation	2	Rare	Perte énorme sur le patrimoine
21. Sortie non autorisée	3	Probable	Procédures non respectées

Source : Nous-même

### 6.3.2. Evaluation de l'impact du risque

Nous allons effectuer cette évaluation en utilisant toujours l'approche qualitative en donnant une échelle à chaque niveau de gravité du risque allant de 1 à 4.

**Tableau 13 : Evaluation de l'impact du risque**

Niveau de gravité	Echelle	Commentaire
1	Faible	Peu de dommage sur le patrimoine si le risque se réalise (perte inférieur à 500.000 FCFA)
2	Moyen	Perte négligeable jusqu'à 1000.000 FCFA
3	Grave	Perte grave sur le patrimoine entre 1.000.000 FCFA et 50.000.000 FCFA
4	Très grave ou critique	Dommage incommensurable sur le patrimoine. Plus de 50.000.000 FCFA

Source : Nous-mêmes

**Tableau 14 : Niveau de gravité des risques liés aux processus de gestion des immobilisations corporelles**

Risques opérationnels	Niveau de gravité	Echelle	commentaires
1. subjectivité des dépenses d'investissements	1	Faible	Mauvais choix des investissements
2. Investissements effectués sans autorisations, hors limites budgétaires	1	Faible	Le budget s'alourdit, dépenses inutilement engagées qui consomment les ressources.
3. Non exhaustivité des besoins d'investissements	1	Faible	Pertes de ressources financières
4. Risque de privilèges fournisseurs	2	Moyen	mauvaise opération en termes de cout et de qualité de l'achat
5. Absence de mise en concurrence des fournisseurs	2	Moyen	Surfacturation par le fournisseur et perte de ressources financières.
6. Choix subjectif des fournisseurs	2	Moyen	Non-respect des procédures
7. Commande non autorisée	4	Très grave	Non-respect des procédures
8. Réception frauduleuse	3	Grave	Perte financière
9. Livraison non conforme	3	Grave	Perte de temps et de productivité
10. Subjectivité de l'information	2	Moyen	Absence d'information

11. Facture non réglée	3	Grave	Perte de notoriété de la banque
12. Immobilisation non codifiée	3	Grave	Non-respect des procédures
13. Affectation non conforme	3	Grave	Immobilisations non identifiables / inventaire physique compliqué
14. Double comptabilisation	2	Moyen	Défaillance du dispositif de contrôle interne
15. Dotation aux amortissements non pratiquée	3	Grave	Comptes annuels certifiés avec réserves
16. Vol ou disparition	3	Grave	Perte en valeur financière
17. Lenteur administrative	4	Très grave	Perte de notoriété de banque
18. Immobilisations mal entretenues	3	Grave	Perte financière / rapide obsolescence des actifs corporels
19. Fichier des immobilisations non actualisé	3	Grave	Remise en cause de la fiabilité des informations comptables
20. Détournement d'une immobilisation	3	Grave	Perte énorme sur le patrimoine
21. Sortie non autorisée	4	Très grave	Procédures non respectées

Source : Nous-mêmes

### 6.1. Réunion d'ouverture de la mission

Cette étape est fondamentale pour chaque mission audit. Nous nous sommes entretenues avec les responsables et chefs de département concernés par la mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles. Cette étape nous aura permis de valider le programme de travail. Le programme travail validé sera notre principal outil de base pour commencer le travail sur le terrain.

### 6.2. Programme de vérification de la mission

Encore appelé planning de réalisation, c'est un document interne dans lequel l'auditeur procède à la détermination des tâches liés à sa mission. En termes de bonnes pratiques d'audit, ce programme est élaboré en fonction des objectifs fixés dans le plan de mission.

A la banque UBA, le programme de vérification de la mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles est élaboré de la manière suivante :

**Tableau 15 : programme de vérification**

Objectifs généraux	Vérification à effectuer sur le processus
<p><b>OBJECTIF 01</b></p> <p>Améliorer la gestion quotidienne des immobilisations corporelles de la banque au regard des dysfonctionnements constatés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien et interview avec les acteurs.</li> <li>- Collecter des informations sur le manuel de procédures et le cadre réglementaires des immobilisations corporelles.</li> <li>- Evaluation du contrôle interne des immobilisations pour connaître ses forces et faiblesses.</li> <li>- Vérifier l'existence d'une bonne séparation de tâches entre les acteurs du processus.</li> <li>- Tester la conformité et la régularité des opérations du processus.</li> <li>- Elaborer des FAR pour chaque dysfonctionnement / anomalie/ insuffisance lié aux procédures de gestion des immobilisations.</li> <li>- Valider les constats avec des audités.</li> <li>- Emettre des recommandations.</li> <li>- Elaborer un plan de suivi des recommandations.</li> </ul>
<p><b>OBJECTIF 02</b></p> <p>Etudier et analyser les risques pour identifier les risques majeurs et en faire un traitement prioritaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des FAR pour les risques jugés importants grâce au tableau des risques.</li> <li>- Valider les constats avec les audités.</li> <li>- Emettre des recommandations.</li> <li>- Elaborer un plan de suivi des recommandations.</li> </ul>

Source : nous-même

### 6.3. Evaluation du contrôle interne

Dans cette partie, nous allons chercher à déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne grâce au QCI afin d'éliminer toutes les insuffisances du processus de gestion des immobilisations. Ensuite, nous ferons une vérification des pièces comptables relatives à la gestion des immobilisations. Cela permet de voir si les procédures et les diligences ont été bien respectées. Nous allons faire une grille qui permet de distinguer une bonne séparation des tâches.

### 6.3.1. Questionnaire de contrôle interne : forces et faiblesses

L'annexe 1 à 4 présente les résultats des questionnaires de contrôle interne lesquels nous ont permis de relever les forces et les faiblesses suivantes :

**Tableau 16 : Evaluation du contrôle interne**

Forces du CI	Faiblesses du CI
Etablissement du budget d'investissement	Pas de manuel de procédures écrit et spécifique à la gestion des immobilisations
Instauration d'un système BC et DA	Fichier des immobilisations non actualisé
L'engagement des dépenses autorisé par un comité	Pas de procédure de mise au rebut et de cession
Implication des auditeurs internes dans la réception des immobilisations achetées	L'information sur le déplacement, la cession et la mise au rebut des immobilisations n'est pas fournie au comptable qui gère le fichier des immobilisations
Contrôle arithmétique entre facture et bon de commande	Certaines immobilisations n'ont pas été codifiées.
Mise en place d'un fichier d'immobilisation	La gestion des immobilisations est faite de façon manuelle
	Absence d'un service chargé de la gestion des immobilisations
	Absence de logiciel de gestion des immobilisations

Source : Nous-même

### 6.3.2. Grille de séparation des tâches

La grille, présentée à l'annexe n°5 fait apparaître une bonne séparation des tâches. Les résultats sont satisfaisants mais les questions sur l'inventaire physique et de la codification des immobilisations doivent être traitées. A notre avis, l'inventaire doit être entièrement confié au Service CORPORATE avec la collaboration du Service Informatique (I.T). Le Service Comptable ne doit pas intervenir dans ce sens pour ne pas compromettre la séparation des tâches.

Par ailleurs, la codification des immobilisations doit être confiée au Service IT en collaboration avec la comptabilité..

#### **6.4. Le travail sur le terrain : constitution des Feuilles d'Audit et de Recommandations (FAR)**

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie, les FAR sont utilisées en audit pour apporter des clarifications sur les risques identifiés et les anomalies relatives à la défaillance du système de contrôle interne. Elle précise chaque problème (constat), donne les causes et conséquences pour pouvoir émettre des recommandations spécifiques à ce problème.

Les FAR sont constituées dans le but de signaler les anomalies (risques) afin d'éviter leurs réalisations. Les défaillances relatives aux procédures de gestion des immobilisations ont fait aussi l'objet de constitution de FAR.

Notre mission d'audit du processus de gestion des immobilisations corporelles à UBA Sénégal nous a permis de distinguer deux types de FAR: les FAR relatives aux anomalies imputées à la défaillance des procédures grâce au questionnaire de contrôle interne (non-respect des procédures) et les FAR relatives aux risques identifiés et jugés importants évoqués dans les tableaux d'identification et d'évaluation des risques.

Nous allons présenter chaque type de FAR dans les lignes suivantes.

##### **6.4.1. FAR relative à la défaillance des procédures**

Nous avons soulevé (03) problèmes majeurs au niveau des procédures et sont présentés dans les FAR suivants :

**Tableau 17 : FAR relative à la mise à jour du fichier des immobilisations**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°001</b>
<b>Problème :</b> mise à jour du fichier des immobilisations	
<b>Constat :</b> certaines immobilisations nouvellement acquises n'ont pas été enregistrées dans le fichier des immobilisations.	
<b>Causes :</b> absence d'informations sur les nouvelles acquisitions d'immobilisations. Le comptable qui gère le fichier des immobilisations n'a pas reçu les pièces comptables des immobilisations acquises en cours d'exercices.	
<b>Conséquences :</b> le fichier des immobilisations n'est pas mise à jour. L'image fidèle des opérations est altérée.	
<b>Recommandation :</b> veillez à ce que les immobilisations nouvellement acquises soient enregistrées dans le fichier immobilisations avant leur affectation au service demandeur.	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> chef comptable

Source : nous-même

**Tableau 18 : FAR relative aux immobilisations défectueuses**

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°002</b>
<b>Problème :</b> immobilisations défectueuses	
<b>Constat :</b> certaines immobilisations inutilisables (défectueuses) sont toujours présentes dans le fichier des immobilisations.	
<b>Cause :</b> le comptable qui gère le fichier des immobilisations ne reçoit pas en cours d'exercice l'état des immobilisations défectueuses et inutilisables.	
<b>Conséquences :</b> le fichier des immobilisations n'est pas mise à jour. Le comptable continue à amortir des actifs et fausse la dotation aux amortissements	
<b>Recommandation :</b> mettre à la disposition de chaque service une fiche qui donne l'état des immobilisations qu'ils utilisent et en informer le comptable qui gère le fichier. Ensuite, mettre ces immobilisations au rebut.	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> chef de service Corporate

Source : nous-même

**Tableau 19 : FAR relative à la gestion manuelle du fichier des immobilisations**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°003</b>
<b>Problème :</b> gestion manuelle du fichier des immobilisations	
<b>Constat :</b> les calculs d'amortissement sont faits sur des feuilles EXCEL ainsi que l'inventaire physique	
<b>Cause :</b> absence de logiciel de gestion des immobilisations	
<b>Conséquences :</b> risque d'erreur sur le calcul des amortissements	
<b>Recommandation :</b> chercher à automatiser le fichier des immobilisations	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> comité des dépenses

Source : nous-même

**Tableau 20 : FAR relative à la codification des immobilisations**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°004</b>
<b>Problème :</b> codification des immobilisations	
<b>Constat :</b> certaines immobilisations corporelles ont été affectées dans le service demandeur sans être codifiées	
<b>Cause :</b> omission. On note aussi l'absence d'une entité qui s'occupe de la gestion des immobilisations.	
<b>Conséquences :</b> immobilisations non identifiables	
<b>Recommandation :</b> veillez à ce que les immobilisations soient codifiées avant affectation avec l'aide du service IT et le Corporate.	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> chef de service informatique

Source : nous-même

#### **6.4.2. FAR relative aux risques identifiés**

Les risques précédemment identifiés ont fait l'objet de (03) trois FAR suivant une évaluation qualitative des risques.

➤ **FAR relative à affectation non conforme des immobilisations corporelles**

**Tableau 21 : FAR relative à affectation non conforme des immobilisations**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°005</b>
<b>Risque :</b> affectation non conforme des immobilisations corporelles	
<b>Constat :</b> certaines immobilisations sont affectées à des départements autres que ceux qui se trouvent sur la demande d'achat	
<b>Cause :</b> non-respect des procédures	
<b>Conséquences :</b> détournement, mauvaise gestion du budget d'investissement, dépenses inutiles	
<b>Recommandation :</b> veillez rigoureusement à ce que les affectations soient conformes à leurs demandes grâce au service du contrôle interne de la banque	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> le chef de service Corporate

Source : nous-même

➤ **FAR relative comptabilisation des amortissements**

**Tableau 22 : FAR relative comptabilisation des amortissements**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°006</b>
<b>Risque :</b> la comptabilisation des amortissements	
<b>Constat :</b> omission et erreur peuvent survenir sur le calcul comme le révèle le fichier des immobilisations	
<b>Cause :</b> les calculs d'amortissement sont manuels	
<b>Conséquences :</b> l'image fidèle des comptes est remise en cause. Problème de certification des comptes par le commissaire aux comptes de la banque	
<b>Recommandation :</b> penser à automatiser la gestion des immobilisations	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> chef comptable

Source : nous-même

➤ **FAR relative aux sorties non autorisées**

**Tableau 23 : FAR relative aux sorties non autorisées**

<b>Feuille d'Audit et de Recommandations</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FAR : N°007</b>
<b>Risque:</b> autorisation de sortie des immobilisations corporelles	
<b>Constat :</b> certaines immobilisations peuvent sortir du patrimoine sans autorisation du comité des dépenses	
<b>Cause :</b> non-respect des procédures de sortie	
<b>Conséquences :</b> vol et détournement du matériel de la banque	
<b>Recommandation :</b> veuillez à ce que les sorties d'immobilisations soient autorisées par le comité des dépenses de la banque quel que soit les motifs de sortie (mis au rebut, destruction et cession)	
<b>Etabli par :</b> AMD	<b>Approuvé par :</b> comité des dépenses

Source : nous-même

L'élaboration des FAR validées avec les chefs de département concernés va aboutir à la production d'un rapport d'audit définitif à mettre à la disposition de la direction générale de la banque. Ce rapport d'audit, dont le modèle de production est présenté à l'annexe N°9, devrait non seulement permettre à la banque de prévoir les risques qui pèsent sur ses immobilisations corporelles mais aussi de perfectionner son dispositif de contrôle interne.

### **6.5. Recommandations et plan de suivi des actions correctives**

Au cours de notre contrôle, nous avons relevé des anomalies sur lesquelles nous devons porter des recommandations.

#### **6.5.1. Recommandation générale sur le processus de gestion des immobilisations**

Nous recommandons une révision générale du processus de gestion des immobilisations. Une étape de collecte d'informations et de gestion de sortie des immobilisations doit être intégrée dans le processus. Tous les utilisateurs des immobilisations doivent être impliqués dans la gestion des immobilisations et doivent informer de l'état de l'utilisation de chacune d'elles. Cela permettra au comptable qui gère le fichier des immobilisations d'avoir un aperçu sur les immobilisations corporelles qui doivent sortir du patrimoine de la banque.

### **6.5.2. Recommandations sur les procédures de gestion des immobilisations et son automatiser**

Le dispositif de contrôle interne des immobilisations corporelles comporte un certain nombre de faiblesses. Pour remédier à ces faiblesses, nous recommandons à la banque, de réfléchir sur un manuel de procédure écrit et spécifique à la gestion des immobilisations.

Par ailleurs, nous préconisons aussi une automatiser du processus de gestion des immobilisations de la banque par l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré spécifique à la gestion des immobilisations. Cette solution permettra d'optimiser la gestion des immobilisations car elle génère de façon automatique la codification, les dotations aux amortissements et la fiche de suivi pour l'inventaire physique.

### **6.5.3. Recommandation sur la tenue du fichier des immobilisations**

Suite aux écarts constatés après rapprochement du fichier des immobilisations et du P.V d'inventaire, nous conseillons à la banque de reconstituer un nouveau fichier des immobilisations sur la base du dernier inventaire physique. Le comptable qui gère le fichier doit inviter l'ensemble des acteurs de la banque à transférer l'information lorsqu'ils n'utilisent plus une immobilisation et de signaler celles défectueuses. Cela lui permettra au cas échéant, de mettre à jour son fichier des immobilisations et connaître la valeur comptable des immobilisations corporelles.

### **6.5.4. Recommandations sur la codification des immobilisations corporelles**

Nous recommandons également à la banque, toujours dans le but d'optimiser la gestion de ses immobilisations corporelles, d'assurer la codification des immobilisations dès la réception. La demande d'achat permettra d'intégrer dans la codification, le numéro de compte d'immobilisations pour la comptabilité et l'emplacement de l'immobilisation dans les locaux de la banque. Ce travail, facilitera à la fin de chaque année, les travaux d'inventaire physique et le rapprochement avec le fichier des immobilisations.

### **6.5.5. Recommandations sur la cession et la mise au rebut**

Nous recommandons aussi à la banque de mettre en place une procédure écrite et appliquée afin d'éviter les multiples écarts constatés lors du rapprochement entre le fichier des

immobilisations et le PV d'inventaire physique. La direction générale peut mettre à la disposition de chaque département, une fiche d'autorisation de sortie d'une immobilisation qui précise les raisons de la dite sortie.

#### **6.5.6. Suivi des recommandations**

En audit interne, le suivi des recommandations pour actions correctives est indispensable et c'est ce qui fait sa différence fondamentale avec l'audit externe. Nous avons alors proposé un modèle de suivi pour le processus de gestion des immobilisations corporelles Annexe N°10

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique à la banque UBA, notre modèle d'analyse. Nous avons utilisé tout au long de notre démarche l'approche d'audit par les risques. Cette approche a donc consisté à identifier et évaluer des risques liés aux processus de gestion des immobilisations. La finalité, a été de faire une revue et de donner une recommandation aux risques majeurs.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette partie est la mise en pratique des concepts théoriques évoqués dans la première partie. Le stage effectué au siège de la United Bank for Africa nous a permis une enrichissante prise de connaissance générale de l'entité et une opportunité de mise en pratique des connaissances acquises.

Par la suite, un processus d'audit a été mise en place grâce à une identification et une évaluation des risques liés aux immobilisations. Notre point de départ a été une parfaite étude du dispositif de contrôle interne des immobilisations. Enfin, nous avons formulé des recommandations sur une sélection de risques majeurs et sur la base d'une grille de cotation des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Les conclusions tirées dans le cadre de ce travail sont la résultante d'une démarche qui nous a permis de comprendre le processus de gestion des immobilisations corporelles mis en place dans la banque UBA Sénégal, grâce à un tour de banque effectué lors de notre stage avec les responsables de la Direction Comptable et Financière (FINCON).

Nous avons aussi compris que les immobilisations corporelles occupent une place non négligeable dans la gestion quotidienne d'une banque. Il est même un moteur de croissance de l'activité d'exploitation bancaire avec des immobilisations de type informatique.

Cependant, les immobilisations corporelles présentent une multitude de risques qui méritent d'être identifiés et évalués afin de trouver des améliorations selon le degré de criticité, ce qui permettrait à la banque UBA de pérenniser son activité. Ce travail reste obligatoire pour la banque étant donné que son parc d'immobilisations corporelles est de taille moyenne. Un système d'information bien établi permettra de gérer les immobilisations corporelles lorsqu'elles auront pris de la taille.

Les risques majeurs doivent être complètement éliminés du système et de façon permanente. En outre, toutes les banques doivent rester conscientes des risques significatifs qui affectent leurs immobilisations corporelles.

Enfin, les différentes recommandations ayant trait à la codification des immobilisations, à la gestion du fichier des immobilisations et à la mise au rebut devront venir renforcer le système de contrôle interne et au contrôle permanent. L'application des résultats de ce travail permettra à la banque UBA d'améliorer la qualité de la gestion de son processus des immobilisations corporelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : QCI relative à acquisition des immobilisations corporelles**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			
Processus de gestion des immobilisations corporelles			
Folio : 1/1		Date : 31/12/2013	
Objectif de contrôle : s'assurer que les procédures mises en place pour l'acquisition des immobilisations de la banque UBA sont respectées			
Questionnaire	Réponse		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un manuel de procédure spécifique à la gestion des immobilisations ?	X		Mais les procédures ne sont pas formalisées sur un document
Existe-t-il un département dans la banque qui assure la gestion des immobilisations corporelles ?		X	
Existe-t-il un logiciel de gestion des immobilisations		X	
Les auditeurs internes participe sont-ils impliqués dans la gestion des immobilisations corporelles ?	X		
Existe-t-il une check-list qui permet de valider les opérations ?	X		
Est-ce que toutes les étapes du processus sont formalisées dans un manuel de procédure		X	
Existe-t-il un organe de la banque qui assure la validation des investissements	X		

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			
Processus de gestion des immobilisations corporelles			
Folio : 1/1		Date : 31/12/2013	
Objectif de contrôle : s'assurer que les procédures mises en place pour l'acquisition des immobilisations de la banque UBA sont respectées			
Questionnaire	Réponse		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un budget des investissements ? Est-il rattaché des investissements réalisés ?	X		
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?	X		
Les factures d'immobilisations font elles l'objet d'un classement distinct ?	X		
Les commandes font elle l'objet d'établissement de bon de commande ?	X		
Existe-il une base de données pour fournisseurs d'investissement agréés ?	X		
La réception des immobilisations commandées fait-elle l'objet d'approbation par la direction du contrôle ?	X		
La banque respecte-t-elle ses engagements envers ses fournisseurs? les paiements de factures sont-ils effectués dans les délais ?	X		

Source : nous-même

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			
Processus de gestion des immobilisations corporelles			
Folio :		Date :	
Objectif de contrôle : S'assurer que chaque immobilisation soit d'abord codifiée puis affectée au département qui en avait la demande			
Questionnaire	Réponse		Observations
	Oui	Non	
Les immobilisations de la banque sont-elles codifiées ?	X		Une partie n'a pas été codifiée
Les immobilisations sont-elles facilement identifiables ?		X	
Existe-t-il une procédure d'affectation des immobilisations corporelles ?		X	
Existe-t-il des fiches d'affectation visées par le département concerné ?		X	
Les immobilisations sont-elles assurées ?	X		
Les immobilisations sont-elles bien entretenues ?	X		
la sécurité des immobilisations est-elle assurée ?	X		
Les immobilisations sont-elles bien comptabilisées	X		
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? Est-il régulièrement rapproché de la comptabilité ?	X		
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? Cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?	X		
Le fichier des immobilisations corporelles est-elle mise à jour ?		X	
Les procédures de cession et de mis au rebut sont-ils respectées		X	
Les sorties d'immobilisations sont-elles approuvées ?		X	
Des fiches de sortie sont-elles établies ?		X	

Source : nous-même

## Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

GRILLE DE SEPARATION DES TÂCHES										
Processus : gestion des immobilisations corporelles										
Folio N° :										
TÂCHES	RESPONSABLE CONCERNE									
	C.A	D.G	S.D	CORP	C.D	CFO	OPS	IC	IT	COO
Notification du budget		X								
Approbation du budget	X									
Expression de besoin			X							
Choix du fournisseur					X					
Autorisation demande d'achat		X				X				X
Etablissement BC		X								
Approbation BC		X				X				X
Contrôle budgétaire						X				
Réception commande				X				X	X	
Contrôle des pièces justificatives						X				
paiement de la facture		X				X	X			
Préparation chèque							X			
Comptabilisation						X	X			
Codification des immobilisations				X					X	
Fichier des immobilisations						X				
Inventaire physique				X				X		
Cession des immobilisations/autorisation				X						

Source : nous même

C.A : Conseil d'administration

D.G : Direction Générale

S.D : Service Demandeur

CORP : Corporate ou service des achats

C.D : Comité des dépenses

FINCON : Directeur Comptable

OPS : Directeur des Opérations

IC : Directeur contrôle interne et audit

IT : Directeur informatique et télécommunication

**Annexe 3: Questionnaire de Prise de Connaissance du processus**

Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
Existe-t-il un manuel de procédure spécifique la gestion des immobilisations corporelles ?		X	La procédure existe mais n'a pas été formalisé sur un document. Les normes du siège sont appliquées
La gestion des immobilisations est-elle automatisée par un logiciel?		X	Le fichier des immobilisations et l'inventaire physique sont tenus sur un fichier Excel.
Existe-t-il une commission en charge de l'approbation du budget d'investissement ?	X		Le conseil d'administration en collaboration avec le siège

Source : nous-mêmes

#### Annexe 4 : Test de d'existence et de permanence des pièces comptables

Le test d'existence et de permanence des pièces comptables a été réalisé sur la base de l'échantillon suivant :

Bon de commande			Bon de livraison	Facture d'achat	Autorisation du comité de dépense	PV d'inventaire	Fichier immobilisation	comptabilisation	
Date	N° BC	Libellé						Conformité	Régularité
1/01/12	2101	Achat imprimante	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
5/8/12	2102	03 ordinateurs	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
2/3/12	1991	téléphone CISCO	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
7/5/12	1868	Scanner	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
13/11/12	1200	Achat HP LASER	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
12/12/12	1988	ordinateur IP 3330	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
17/6/12	1638	fauteuil orthopédique	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
31/10/12	1993	20 chaises	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
25/9/12	1992	Téléviseur LCD du DG	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
24/05/12	1987	6 Climatiseur LG	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
25/04/12	1895	10 Imprimante laser	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
4/4/12	1989	3 Fontaines	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
21/08/12	2040	4 Destructeurs papiers	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
21/12/12	2089	Tables+casiers+terroirs	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Source : nous-mêmes

Les résultats des tests ont permis de faire les constats suivants :

- il y a une volonté dans l'application des procédures ;
- les PV de réception d'immobilisations commandées ne figurent pas sur la liasse de documents liés à la commande.

**Annexe 5: Modèle de présentation rapport d'audit**

**Rapport d'audit interne sur le processus de gestion des immobilisations corporelles**

<b>DATE : 00/00/2009</b>	
<b>SERVICE / AUDIT INTERNE</b>	
<b>PROCESS ETUDIE</b>	<b>IMMOBILISATION CORPORELLES</b>
<b>AUDITEUR INTERNE</b>	
<b>OBJECTIF</b>	
<b>TECHNIQUES D'INVESTIGATION UTILISEES</b>	

- 1. ECART/ CONSTATS**
- 2. CAUSES**
- 3. CONSEQUENCES**
- 4. RECOMMANDATIONS**
- 5. PLAN DE SUIVI ACTION CORRECTIVES**

**REDIGER PAR :**

**VALIDER PAR :**

**SIGNER PAR :**

Source : nous-même

### Annexe 6 : Plan de suivi des recommandations

<b>Constats / Risques</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Responsable mise en œuvre</b>	<b>Acteur de mise en œuvre</b>	<b>Deadline de mise en œuvre</b>
Constat 1	Recommandation 1	Le département concerné	La personne désignée pour la correction	Date de mise en œuvre de la recommandation
Constat 2				
Constat 3				

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages :**

1. **AHOANGANSI Evariste (2006)**, *Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA*, édition MONEXPERT, Abidjan ou Cotonou, 729 pages.
2. **ANGOT Hugues & FISCHER Christan & THEUNISSEN Baudouin**, *audit comptable audit informatique*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition De Boeck, Bruxelles, 299 pages.
3. **ARENS Alvin & LOEBBECKE James K (2000)**, *Auditing an integrated approach*, Prentice Hall International, 8<sup>ème</sup> édition, New Jersey, 821 pages.
4. **BARRY Mamadou (2009)**, *audit contrôle interne : Audit financier et comptable des entreprises*, les presses de la sénégalaise de l'imprimerie, 371 pages.
5. **BERTIN Elisabeth (2007)**, *Audit interne : pratiques et enjeux à l'international*, Groupe Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 319 pages.
6. **BOUVIER Christian (1990)**, *Audit des achats*, édition d'organisations, Paris, 158 pages ;
7. **BRANDENBURG Hans (2003)**, *Approche processus mode d'emploi*, édition d'organisation, Paris, 142 pages.
8. **COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992)**, *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnel et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
9. **DISLE Charlotte & BOUVIER Anne-Marie (2008)**, *Introduction à la comptabilité*, Edition DUNOD, Paris, 322 pages.
10. **DOV Ogien (2008)**, *Comptabilité et Audit bancaires*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 527 pages.
11. **ERSA André (2007)**, *précis comptabilité*, SYSCOA, Tome 2, Dakar, 229 pages.
12. **HAMZAOUI Mohamed (2008)**, *Audit : la gestion du risque d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition PEARSON, Paris, 243 pages.
13. **HORGREN Charles & Srikant Datar & George Foster & Alnoor Bhimani (2006)**, *comptabilité de gestion*, 3<sup>ème</sup> édition, Nouveau Horizon, Paris, 461 pages.
14. **LEGOUGE Dominique (1998)**, *le guide de la qualité dans les achats publics*, éditions d'organisations, 211 pages.

15. **LEJEUNE Gérard & EMMERICH Jean-Pierre (2007)**, *Audit et Commissariat aux comptes*, Gualino éditeur, Paris, 329 pages.
16. **LEMANT Olivier (1995)**, *conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279 pages.
17. **LOZOTA, B. Doriath, P. Mendes, P. Nicolle (2008)**, *Comptabilité et gestion des organisations*, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 348 pages.
18. **MADERS Henri pierre & MASSELIN Jean Luc. (2006)**, *contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Piloter, maitriser*, Editions D'organisation, Paris, 261 pages.
19. **MITONNEAU Henri (2006)**, *Réussir l'audit des processus : un nouveau référentiel pour une nouvelle vision de l'audit*, 2e édition, AFNOR, France, 114 pages.
20. **OBERT Robert (2004)**, *Audit et commissariat aux comptes aspect internationaux*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 495 pages.
21. **QUIRY Pascal & LE FUR Yann (2009)**, *Pierre Vernimmen Finance d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1155 pages.
22. **RENARD Jacques (2006)**, *théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, éditions des Organisations, Jouve, Paris, 479 pages.
23. **RENARD Jacques (2010)**, *théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, éditions des Organisations, Groupe Eyrolles, Paris, 469 pages.
24. **ROBERT Obert et MAITRESSE Marie-Pierre (2009)**, *Comptabilité et Audit-manuel et applications*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 624 pages
25. **SAMBE Omar & DIALLO Mamadou Ibra (2003)**, *Comptabilité, Système comptable OHADA*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
26. **SARDI Antoine (2002)**, *Audit et contrôle interne bancaires*, Editions AFGES, Paris, 1099 pages.
27. **SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010)**, *Audit et référentiels de risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne*, Dunod, Paris, 339 pages.
28. **Système comptable ouest africain (1996)**, *Plan Comptable Général des entreprises*, Editions Foucher, Paris 831 pages.

### Sites web

1. **BLANQUET Marie-France (2006)**, *méthodologie de l'analyse documentaire*, <http://www.cndp.fr/savoirscdi/index.php?id=106>;
2. **Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (1992)**, *Internal Control- Integrated Framework*, [www.coso.org](http://www.coso.org)

### Articles

1. BCEAO (2000), *Plan Comptable Bancaire de l'UMOA(PCB)*, 281 pages ;
2. Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (1992), *Observation physique*, CNCC, Paris, 106 pages ;
3. IFACI (2008), *les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, 22 pages ;
4. ISO 9000 : 2000 (2000), *norme internationale*, 30 pages ;
5. *Revue BANQUE*, 2006, N°683, 114 pages.
6. *Revue française de l'AUDIT INTERNE*, 1999, N°147, 46 pages.
7. *Revue française de l'AUDIT INTERNE*, 2011, *Ethique*, N°204, *Ethique, Fraude et corruption*, 49 pages.
8. OHADA (2000), *acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises*, *Journal Officiel OHADA N° 10 du 20 novembre 2000*, 30 pages.