



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUTOMATISATION DU PROCESSUS DE L'AUDIT DES
CREDITS DANS LA MESOFINANCE : CAS DE LA
COMPAGNIE FINANCIERE AFRICAINE (COFINA)**

Présenté par :

CAMARA Aboubacar Siriki

Dirigé par :

M. MBAYE Abdoulaye

Directeur Général de SIMUS,

Ex Inspecteur général du CMS

Avril 2015

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Mamadou CAMARA et à ma mère Rachelle CAMARA, pour leur soutien permanent dans mon parcours académique et l'éducation qu'ils m'ont transmise;
- Monsieur Malick Mamadou CISSE et Madame Victoire CISSE, qui ont joué un rôle déterminant dans ma venue dans cette prestigieuse école le CESAG ;
- Monsieur Bakari TRAORE et Madame Marthe TRAORE, pour leurs conseils et leur grande disponibilité ;
- Monsieur Yacouba KEBE et Madame Abi KEBE, qui m'ont toujours traité comme leur fils ;
- Monsieur Patrice Lambert MBOUKE, pour son soutien dans les moments les plus difficiles ;
- Madame Rokiatou Fanny CISSE, pour sa grande générosité ;
- mes amis et frères qui m'ont apporté un grand soutien moral.

Remerciements

Je souhaite particulièrement témoigner ma reconnaissance et mes sincères remerciements à mon Directeur de Mémoire, Monsieur Abdoulaye MBAYE, pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au Président Directeur Général du Groupe COFINA, Monsieur Jean-Luc KONAN qui a joué un rôle déterminant dans le choix de mon thème de mémoire et à la Directrice des Opérations du GROUPE COFINA également mon Mentor, Madame Maréma BAO, pour son assistance, ses recommandations quant à l'accès aux personnes très expérimentées dans mon domaine d'intervention.

Au personnel de COFINA, mes remerciements s'adressent particulièrement à la Responsable du Département Audit Interne, Madame Chantal AFFRO, pour les documents qu'elle m'a fournis, ses observations très indispensables à la mise en œuvre de mon étude.

A Monsieur Ndongo Cheikh DIOP, Contrôleur de gestion du Groupe COFINA, pour son appui technique sans lequel je n'aurais pas pu réaliser mon étude.

Enfin, je remercie Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation du CESAG et Chef de département CESAG / Banque Finance – Comptabilité, Contrôle et Audit qui a joué un rôle important dans l'orientation et les objectifs visés par mon étude.

Sigles et abréviations

| | |
|-----------------|--|
| ADI : | Assurance Décès Invalidité |
| BCEAO : | Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest |
| BF-CCA : | Banque Finance Comptabilité Contrôle Audit |
| CAF : | Chargés d'affaires |
| CC : | Chargée clientèle |
| CESAG : | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| COFINA : | Compagnie Financière Africaine |
| CRIPP : | Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne |
| DEX : | Directrice Exploitation |
| DPCIA : | Dispositif de Contrôle Interne Automatisé |
| FAR : | Feuille d'Analyse du Risque |
| FRAP : | Feuille de Révélation et d'analyse des problèmes |
| GIE : | Groupement d'Intérêt Economique |
| GRC : | Governance Risks Compliance |
| IFACI : | l'Institut français de l'audit et du contrôle internes |
| IIA: | Institute of internal auditors |
| ISO: | International Organization for Standardization |
| N/A : | Non Applicable |
| PME : | Petite et Moyenne Entreprise |
| PMI : | Petite et Moyenne Industrie |
| QCI : | Questionnaire de Contrôle Interne |
| RR : | Responsable réseau |
| SFD : | Systèmes Financiers Décentralisés |
| SMI : | Système de Management Intégré |
| SSI : | Sécurité du Système d'Information |
| TPE : | Toutes Petites Entreprises |
| UEMOA : | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |

Liste des tableaux et figures

❖ Tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Les différentes phases d'une conduite de mission..... | 19 |
| Tableau 2 : Influence des techniques d'audit assistées par ordinateur dans les missions d'audit interne..... | 32 |
| Tableau 3 : Correspondance entre les besoins des commissaires aux comptes et la traduction en termes de techniques d'audit assistées par ordinateur..... | 34 |
| Tableau 4 : Liste des documents établis..... | 69 |
| Tableau 5: Réunion d'ouverture..... | 71 |
| Tableau 6 : Questionnaire de prise de connaissance..... | 72 |
| Tableau 7 : Forces et faiblesses après prise de connaissance..... | 74 |
| Tableau 8 : Risques apparents identifiés..... | 75 |
| Tableau 9: Planning d'audit établi..... | 76 |
| Tableau 10 : Forces et faiblesses..... | 77 |
| Tableau 11: Questionnaire de Contrôle interne réalisé..... | 78 |
| Tableau 12 : Forces et faiblesses après déroulement questionnaire de contrôle interne..... | 81 |
| Tableau 13 : Contrôle de comptes réalisés..... | 83 |
| Tableau 14: Feuilles d'Analyses des Risques..... | 86 |
| Tableau 15 : Recommandations..... | 100 |

❖ Figures

| | |
|--|----|
| Figure 1: Modèle d'analyse..... | 40 |
| Figure 2 : Menu application..... | 67 |
| Figure 3 : Diagramme questionnaire de prise de connaissance..... | 74 |
| Figure 4: Diagramme questionnaire de contrôle interne..... | 81 |

Liste des annexes

| | |
|--|-----|
| Annexe 1 : Organigramme COFINA | 105 |
| Annexe 2 : Ordre de Mission | 106 |
| Annexe 3 : Liste des documents..... | 107 |
| Annexe 4 : Réunion d'ouverture | 108 |
| Annexe 5 : Risques apparents | 109 |
| Annexe 6 : Projet de rapport | 110 |
| Annexe 7 : Réunion de Clôture | 111 |
| Annexe 8 : Rapport définitif..... | 112 |
| Annexe 9 : Recommandations..... | 115 |
| Annexe 10 : Grille de separation des tâches effectuées | 116 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Dédicace | i |
| Remerciements | ii |
| Sigles et abréviations | iii |
| Liste des tableaux et figures | iv |
| Liste des annexes | v |
| Table des matières | vi |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE | 6 |
| Chapitre 1 : PROCESSUS D'AUDIT INTERNE | 8 |
| 1.1. Définitions, missions et objectifs de l'audit interne | 8 |
| 1.1.1. Définition de l'audit interne | 8 |
| 1.1.2. Missions de l'audit interne | 9 |
| 1.1.3. Objectifs de l'audit interne | 10 |
| 1.1.4. Normes d'audit interne | 13 |
| 1.2. Processus de conduite d'une mission d'audit interne | 14 |
| 1.2.1. Les outils de l'audit | 14 |
| 1.2.1.1. La charte d'audit | 14 |
| 1.2.1.2. Le plan d'audit | 15 |
| 1.2.1.3. Les dossiers d'audit | 15 |
| 1.2.1.4. Les papiers de travail | 16 |
| 1.2.1.5. La cartographie des risques | 17 |
| 1.2.2. Conduite d'une mission d'audit | 18 |
| 1.2.2.1. La phase de planification | 19 |
| 1.2.2.2. La phase de préparation | 21 |
| 1.2.2.3. La phase de vérification ou de réalisation | 24 |
| 1.2.2.4. La phase de conclusion | 25 |
| 1.2.3. Processus d'audit des crédits | 27 |
| Chapitre 2 : AUTOMATISATION DE L'AUDIT | 29 |
| 2.1. Définition et intérêt de l'automatisation | 29 |
| 2.2. Utilisation des technologies d'information et de communication en audit | 30 |
| 2.3. Mise en œuvre de l'automatisation de l'audit | 35 |
| 2.4. Limites de l'automatisation de l'audit | 38 |

| | |
|--|----|
| Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... | 39 |
| 3.1. Le modèle d'analyse..... | 39 |
| 3.2. Les outils de collecte de données..... | 41 |
| 3.2.1. Les entretiens..... | 41 |
| 3.2.2. L'analyse documentaire..... | 41 |
| 3.3. Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne..... | 41 |
| 3.3.1. L'observation physique..... | 42 |
| 3.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)..... | 42 |
| 3.3.3. La grille de séparation des tâches..... | 42 |
| 3.3.4. Le tableau des risques..... | 42 |
| 3.3.5. La feuille d'analyse du risque..... | 42 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... | 45 |
| Chapitre 4: PRESENTATION DE LA COMPAGNIE FINANCIERE AFRICAINE (COFINA) | |
| | 47 |
| 4.1. Missions et objectifs..... | 47 |
| 4.2. Organisation et fonctionnement de COFINA..... | 48 |
| 4.3. Produits et services de la COFINA..... | 51 |
| Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DU CREDIT DE LA | |
| COFINA..... | 54 |
| 5.1. Prise de connaissance des structures intervenant dans le processus d'octroi de crédit de la COFINA..... | 54 |
| 5.2. Processus d'octroi de crédit chez COFINA..... | 55 |
| 5.2.1. Les caractéristiques des produits de crédit..... | 55 |
| 5.2.2. Instruction du dossier de crédit..... | 58 |
| 5.3. Comités de validation crédit..... | 60 |
| 5.3.1. Décaissement du crédit..... | 61 |
| 5.3.2. Remboursement des crédits..... | 62 |
| 5.3.3. Recouvrement..... | 63 |
| Chapitre 6 : AUTOMATISATION DU PROCESSUS D'AUDIT DES CREDITS DE COFINA | |
| | 66 |
| 6.1. Présentation de l'application..... | 66 |
| 6.2. La phase de planification..... | 68 |
| 6.3. La phase de réalisation..... | 75 |
| Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE..... | 96 |

| | |
|---------------------------|-----|
| CONCLUSION GENERALE | 102 |
| ANNEXES | 104 |
| BIBLIOGRAPHIE | 118 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La microfinance est apparue comme une solution dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Elle a permis de façon générale aux personnes n'ayant pas accès au système bancaire classique de bénéficier de services financiers tels que le crédit et l'épargne. Elle a permis de promouvoir les Toutes Petites Entreprises (TPE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ce concept a connu une véritable révolution dans les pays du Nord que du Sud et est devenu une composante importante de l'architecture financière des pays en développement notamment en Afrique. Cependant ce concept, ayant évolué en allant de la microfinance vers les Systèmes Financiers Décentralisés a connu des limites car bien que voulant soutenir le développement des pays, les résultats n'ont pas été remarquables, ceci étant dû à la mauvaise évaluation de l'environnement, la principale cause de l'échec de certaines SFD.

En effet, l'on s'est retrouvé de fait avec une population entre deux extrêmes, en général constitué d'entrepreneurs qui ont dépassé le cap de la microfinance et qui sont encore marginaux pour un certain type de banques. Cette catégorie d'entrepreneurs associés aux PME d'un niveau assez élevé représentent quasiment 60% de nos emplois productifs, mais elle émet des difficultés à trouver des financements. La preuve, en Afrique subsaharienne ces opérateurs bénéficient de moins de 6 à 7 % de financements formels octroyés. Alors que dans les pays asiatiques nous sommes aux alentours de 30 à 40 % de crédits orientés vers cette catégorie, ce qui fait une différence dans le potentiel de croissance des pays.

Pour répondre à ces besoins, la mésofinance apparaît comme un vrai stabilisateur car elle vise une catégorie de clientèle qui navigue entre la microfinance et la banque classique que sont les entrepreneurs et les particuliers porteurs de projets.

Ce secteur est en train de gagner en envergure et quelques banques jouent ce rôle notamment dans leur compartiment « retail banking », il en est de même pour certaines institutions de leasing.

C'est donc dans ce domaine que la Compagnie Financière Africaine (COFINA) a décidé d'évoluer en tant qu'institution financière spécialisée dans la mésofinance.

Dans ce secteur risqué, COFINA devra renforcer son dispositif de contrôle interne afin de réduire son exposition à des risques de fraudes ou d'erreurs fatales comme constatés dans certaines SFD. Ainsi une bonne maîtrise et surveillance rigoureuse des risques deviennent

impératives. Il est donc primordial pour cette institution que le service d'audit veille sur l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

L'une des activités les plus importantes qui couvre l'essentiel des actifs d'une institution financière est le crédit. La plupart des faillites des SFD sont dues en grande partie à la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit. La bonne gestion des crédits devra intégrer une identification et évaluation des risques de crédit afin de les maîtriser.

COFINA fondé par des professionnels ayant évolué dans le secteur bancaire et dans la microfinance, dénonce ce gap de financement de cette classe moyenne, constituant un frein à nos économies. En effet, les fondateurs lorsqu'ils exerçaient en banque ont vu des crédits refusés à des PME et des entrepreneurs individuels pour des raisons d'états financiers pas ou peu formalisés ; cependant ils avaient l'intime conviction que les activités de ces clients présentaient un fort potentiel de croissance, mais le refus de financement pour des simples raisons de documents peu formalisés paraissaient injuste. Pour résoudre ces problèmes dues principalement à la rigidité des procédures bancaires il fallait donc créer une institution capable de répondre à ces besoins à travers un autre type d'analyse des crédits basé principalement sur l'activité et des garanties plus souples que ces clients peuvent adosser à leurs prêts mais aussi d'accompagner ces entrepreneurs et PME dans la gestion administrative de leur activité. Cette solution pour ces fondateurs est la mieux adaptée pour favoriser l'inclusion financière.

Au vu de ce qui précède la question fondamentale est la suivante : L'automatisation du processus d'audit des crédits peut-elle répondre aux exigences et besoins d'une institution de mésofinance ?

Plus spécifiquement

- Comment renforcer le dispositif du contrôle interne par le biais d'un outil automatisé ?
- Comment auditer l'activité crédit d'une institution financière évoluant dans la mésofinance par le biais d'un outil automatisé ?
- Comment automatiser l'audit de l'activité crédit dans une institution financière évoluant dans la mésofinance ?

Notre étude se limite au seul cycle de crédit bien que reconnaissant que la transparence doit concerner tous les cycles de gestion ; mais dans le contexte de démarrage des activités de COFINA et au regard des ambitions qu'elle s'est donnée, le crédit nous paraît le plus essentiel

tant par l'importance que les membres lui accordent que par le traitement judicieux qu'il impose. Aussi de nombreuses institutions financières notamment les banques ont adopté la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et automatisé, utile au management des risques. Une grande évolution est constatée car nous notons l'importance accrue des nouvelles technologies dans le suivi permanent des opérations dans les institutions financières ; elles se dotent d'outils informatisés soit par l'acquisition de logiciels ou par le développement d'application en interne. Conscient de ces enjeux, mais aussi du secteur nettement plus risqué que les banques classiques dans lequel nous évoluons ; nous avons donc choisi de mener notre réflexion autour du thème suivant : « Automatisation du processus de l'audit des crédits dans la mésofinance : cas de COFINA »

L'objectif principal est de fournir un outil capable de conduire de manière efficace et efficiente une mission d'audit des crédits. Nos objectifs spécifiques s'articulent comme suit :

- mettre en place un dispositif de contrôle automatisé approprié en évaluant son efficacité, son efficience et en encourageant son amélioration continue ;
- prévoir, détecter et gérer les risques liés au crédit pouvant impacter l'atteinte des objectifs de l'organisation ;
- montrer l'efficacité de l'automatisation d'un audit en termes de qualité et de gain de temps.

Cette étude est d'une grande importance pour COFINA-SENEGAL dans le sens où elle lui permettra de mieux optimiser et de sécuriser son portefeuille de crédit. De plus, l'ampleur de l'importance d'un système d'information efficace capable de suivre l'évolution d'une organisation sur tous les domaines, ajouté à des systèmes totalement informatisés ont attiré toute notre attention sur la nécessité d'automatiser tout ou partie de nos processus d'audit afin de mieux gérer et réduire les risques de manière efficace et efficiente.

Pour nous stagiaires, cette étude permettra d'approfondir nos connaissances acquises pendant les cours tout en les confrontant aux réalités du terrain. Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, elle lui permettra d'enrichir sa bibliothèque d'un document qui pourrait être consulté par ses futurs managers.

Notre mémoire s'inscrit donc dans une logique d'analyse des solutions aux questions relatives au suivi efficace des risques opérationnels devenus permanents au sein des institutions au regard des évolutions technologiques.

Pour ce faire, notre travail sera articulé autour de deux (2) parties. La première partie consiste à décrire le cadre théorique de l'étude basée sur la revue de la littérature. La deuxième partie intitulée cadre pratique de l'étude débutera par la présentation de COFINA-SENEGAL, ensuite décrira sa procédure d'octroi des crédits, et enfin automatisera le processus de l'audit des crédits qu'elle octroie tout en faisant des recommandations pour une maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le monde des organisations publiques et privées à l'heure actuelle est en perpétuelle turbulence ou l'évaluation des risques constitue un défi majeur du management.

Autrefois, le manager se limitait à l'intégration de l'homme pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais de nos jours, vue la modification de l'environnement socio-économique, les entreprises ont connu une fragilisation au point où elles ne sont plus à même de faire face aux réalités économiques.

Cette situation a suscité l'attention du manager, au-delà de l'intégration de l'homme dans la poursuite du maintien et de l'épanouissement de l'entreprise, ce dernier fut appelé aux notions de l'audit interne.

L'audit interne qui est une fonction à la disposition de l'organisation dans une entreprise ayant comme but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne, palliera ainsi à l'incertitude du manager.

Ainsi, il apparaît actuellement comme un support essentiel de management dont la direction de l'entreprise doit s'appuyer pour atteindre ses objectifs. Cependant, sa mise en œuvre doit être en adéquation avec la politique d'orientation des dirigeants, la stratégie de l'entreprise et son fonctionnement.

L'auditeur interne doit avoir une bonne connaissance de l'activité et des risques auxquels est exposée l'institution. Il doit également disposer d'une bonne organisation, lui permettant d'atteindre de manière efficace les objectifs qu'on lui a assignés. Le manuel d'audit présenté comme un outil méthodologique, participe pleinement à cette organisation car il permet d'orienter les travaux de l'auditeur sur le terrain.

Pour mieux illustrer notre travail, nous aborderons à travers cette première partie, intitulée cadre théorique, trois chapitres. D'abord, un premier chapitre dénommé « Processus d'audit interne », qui nous fera découvrir la fonction à travers ses objectifs, ses normes, sa mission et sa pratique professionnelle. Ensuite le second chapitre intitulé « Automatisation de l'audit » qui nous permettra, à travers notre revue de littérature, de définir l'automatisation et de mettre en évidence les travaux déjà réalisés dans le domaine de l'audit. En fin un dernier chapitre dénommé « Méthodologie de l'étude », nous permettra de présenter le modèle d'analyse et les outils de collecte données.

Chapitre 1 : PROCESSUS D'AUDIT INTERNE

Ce chapitre sera consacré à mettre en évidence les généralités de l'audit interne. En effet, dans la première section il s'agira tout au long de ce chapitre de parler du processus d'audit interne de par sa définition, de donner une présentation de la fonction, des normes qui la régissent mais aussi de déterminer ses missions au sein d'une entreprise.

La deuxième section traitera du processus de la fonction, en faisant ressortir ces objectifs au sein d'une entreprise et sa démarche.

1.1. Définitions, missions et objectifs de l'audit interne

1.1.1. Définition de l'audit interne

La Commission Bancaire de l'UEMOA définit dans sa circulaire N 003-2011/CB/C l'audit interne comme une activité de surveillance périodique du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et dans la conformité des lois et règlements. Mais nous retiendrons la définition apportée par l'IFACI qui fait ressortir les éléments essentiels en définissant l'audit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour leur efficacité » (IFACI, 2011 : 15).

De par cette définition, nous constatons que l'audit interne ne se limite pas à une ou quelques fonctions dans l'organisation mais la couvre dans son ensemble en analysant tous les risques auxquels elle peut être exposée et ayant une incidence sur l'attente et la réalisation des objectifs. Après l'analyse de ces risques, il se chargera de vérifier l'existence d'un dispositif de contrôle interne capable de prendre en charge ces risques ou de le mettre en place. Il apporte donc sa contribution à l'ensemble des activités, procédures et fonctions de l'organisation. Il participe également à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, cette fonction aide la

Direction Générale et le Conseil de Surveillance, qui tient lieu de Comité d'Audit, à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités en matière de dispositif de contrôle.

Selon RENARD (2013 : 13), son indépendance s'est accrue par son rattachement à la Direction Générale combiné à une relation étroite avec le Comité d'Audit ou tout organisme équivalent. Selon VAURS (2010 : 45), l'audit interne doit être rattaché à une personne ou une instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion et la considération de ses recommandations.

La perception de l'auditeur interne comme un gendarme a changé, il est désormais un partenaire de la Direction Générale, du Conseil d'Administration en participant de manière active à la vie de l'organisation, à l'amélioration continue des performances et à la résolution des problèmes organisationnels. Il est devenu donc un conseiller.

1.1.2. Missions de l'audit interne

Pour l'IIA (2005) l'auditeur interne a pour missions :

- d'apporter une valeur ajoutée aux activités de l'entreprise ;
- d'améliorer son fonctionnement ;
- d'aider à l'atteinte de ses objectifs.

Pour l'IFACI (2009 : 24) les missions d'audit interne sont de deux types à savoir une mission d'assurance et une mission de conseil.

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Il détermine la nature et l'étendue de ses missions qui comportent généralement trois types d'intervenants :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné (le propriétaire du processus) ;
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation (l'auditeur interne) ;
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation (l'utilisateur).

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :

- la personne ou le groupe qui fournit les conseils (en l'occurrence l'auditeur interne) ;
- la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés (le client).

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

1.1.3. Objectifs de l'audit interne

L'audit interne a pour principal objectif de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne dans le cadre notamment de l'application des lois et règlements.

Son action s'organise sur la base d'un plan d'audit annuel soumis à la direction.

Elle porte sur toutes les activités de l'organisation, sans aucune exclusion.

Des interventions non planifiées peuvent être déclenchées en fonction d'événements internes ou externes à sa demande (BERTIN, 2007 : 99).

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

- que l'organisation, les procédures et les plans de sociétés sont respectées et conformes aux réglementations légales ;
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir des pertes et dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société ;
- que les référentiels d'audit et les cahiers de charges de l'entreprise sont conformes aux normes et textes en la matière ;
- que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées de manière rigoureuse ;
- que les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser les pratiques de l'entreprise sont efficaces.

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'Entreprise (RENARD, 1994 : 63).

- **La régularité**

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que:

- les instructions de la Direction Générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité". Les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même: comparer la réalité avec le référentiel proposé.

C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

- **L'efficacité**

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire.

▪ **La pertinence**

La pertinence est une affaire de la Direction Générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur:

- la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- la qualité des orientations de la Direction Générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

Selon SARDI (2002 : 82), l'audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels:

- s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Globalement, nous pouvons dire que l'objectif principal de l'audit interne est de donner à la direction générale l'assurance raisonnable que l'institution est gérée de manière saine et efficace. Pour cela, il évalue l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne tout en fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées

➤ **Le code de déontologie**

Le code de déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes (IFACI, 2009). Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Ce code impose aux professionnels d'une part le respect des principes fondamentaux (IFACI, 2009) que sont :

- l'intégrité ;
- l'objectivité ;
- la confidentialité ;
- la compétence (IFACI, 2009).

et d'autre part le respect des règles de conduite (IFACI, 2009) que sont :

- accomplir honnêtement les missions ;
- respecter la loi ;
- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- respecter l'éthique ;
- être impartial ;
- ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- révéler les faits significatifs ;
- révéler les faits significatifs ;
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- respecter les normes

1.1.4. Normes d'audit interne

La fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des principes normatifs internationaux. En effet, la profession est organisée au plan international par l'IIA qui a instauré des règles communes à l'exercice de la fonction et utilisables pour l'évaluation de ses performances.

Selon RENARD (2013 : 89), la fonction d'audit interne s'exerce donc dans la limite des normes définies par la profession. Celle-ci est en effet organisée au plan international, elle obéit à des règles communes qu'elle s'est imposé.

Traduites en français, elles sont regroupées dans un document : le CRIPP –Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. Elles sont constamment actualisées et mises à jour par les services spécialisés de l'IIA qui ne manquent jamais de

solliciter l'avis des instituts nationaux, en sorte que les normes professionnelles sont toujours au fait de l'actualité et de la pratique dominante. Elles se proposent :

- de définir les principes de base ;
- de fournir un cadre de référence ;
- d'établir des critères d'appréciation ;
- d'être un facteur d'amélioration.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, le CRIPP se compose de cinq parties :

- le code de déontologie (placé en tête des normes et que nous avons développé) ;
- les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- les normes de mise en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

Les normes contiennent tout ce qu'il faut savoir sur l'audit interne. Certes. Elles constituent le document indispensable du bon professionnel.

1.2. Processus de conduite d'une mission d'audit interne

1.2.1. Les outils de l'audit

1.2.1.1. La charte d'audit

La charte d'audit est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement (GERBIER, 1996 : 59).

De cette définition, nous pouvons dire que la charte permet aux auditeurs de respecter l'éthique et d'informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leur méthode.

Ensuite, elle doit être rédigée par le responsable de l'audit interne, approuvée selon la norme 1000 par le conseil et la direction générale. En fin, c'est un instrument de communication entre le service d'audit interne et les audités.

1.2.1.2. Le plan d'audit

L'auditeur interne doit planifier ses missions pour atteindre une efficacité maximale. Selon SARDI (2002 : 89), un plan d'audit s'établit selon la démarche suivante :

- recenser tous les domaines faisant partie du périmètre à contrôler : activités, risques, services, agences, filiales, etc.
- procéder à une évaluation du risque de chacun de ses domaines pour attribuer à chacun une cote risque. Par exemple 1- Risque élevé ; 2- Risque moyen ; 3- Risque faible.
- attribuer à chaque mission une fréquence : mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, biennale, triennale, etc. ceci en fonction de deux critères : le risque déterminé lors de l'étape précédente, et l'efficacité du système de contrôle interne en vigueur dans l'unité.
- définir le type de mission partielle ou « flash » : examiner quelques points précis, et faire un rapide diagnostic.

Ce type de mission peut consister par exemple à contrôler : le respect des limites de risques, le résultat d'une activité, les paramètres utilisés dans un modèle de quantification de risques de marché ou de crédit, l'examen des justifications de comptes dans un service, l'inventaire de valeurs (caisse, titres ou effets). C'est un type d'intervention efficace car il permet de faire un diagnostic rapide, dont la fréquence entretient la « pression » et la « présence » de l'audit complète ou classique : l'ensemble de l'activité est contrôlé suivant de procédures formalisées par un programme de travail, un rapport, des recommandations.

- évaluer le temps nécessaire pour chaque mission, exprimé en jours/hommes, pour réaliser la mission, rédiger et présenter les rapports ;
- évaluer le total jours/homme pour une année.

1.2.1.3. Les dossiers d'audit

Les dossiers d'audit ont pour but de recenser, rassembler et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission (LEMANT, 1995 : 153). Selon lui, il permet à l'auditeur de justifier les conclusions de son rapport par des données convenablement classées, structurées et archivées, et de pouvoir répondre ainsi à toutes questions ou contestations.

Ainsi, l'auditeur doit ouvrir un dossier d'audit à chaque mission afin de conserver les documents les plus précieux. Nous retrouvons également les objectifs cités par LEMANT (1995 : 153) sur les exigences du dossier d'audit énumérées par RENARD (2009 : 420), à savoir l'exigence de preuve, l'exigence d'efficacité et l'exigence de formation.

Les dossiers d'audit comportent deux catégories de documents qui sont les documents descriptifs ou d'analyse et les documents explicatifs ou de synthèse (RENARD 2009 : 422).

Les documents d'analyse comportent :

- les documents d'analyse de postes ;
- les organigrammes ;
- le tableau de risques ;
- les diagrammes de circulation ; etc.

Par contre, les documents explicatifs se composent:

- des feuilles de synthèse d'interviews ;
- des feuilles de couverture de tests ;
- des feuilles de conclusions partielles ou générales ;
- des feuilles d'anomalies.

Généralement, on retrouve les mêmes documents mais avec une classification différente. En fait, le dossier d'audit n'est pas organisé selon une norme universelle. Chaque entreprise ou service audit interne a son propre modèle.

1.2.1.4. Les papiers de travail

Les papiers de travail sont la matière première de l'auditeur interne. Ils servent à documenter et à consigner toutes ses constatations et conclusions. Ainsi, tout au long de la mission (depuis la préparation à la diffusion du rapport), l'auditeur interne élabore des papiers de travail pour chaque tâche effectuée.

Les papiers de travail doivent répondre à trois exigences inhérentes à la démarche d'audit :

- l'exigence de preuve : le papier de travail permet de justifier et de prouver non seulement vis-à-vis des audités, mais également les tiers, le bien fondé des affirmations et dysfonctionnements mentionnés dans le rapport d'audit ;

- l'exigence d'efficacité : dans le cas d'audit cyclique, il est possible, en consultant les papiers de travail de l'audit antérieur d'avoir accès aisément aux informations et aux explications obtenues lors de la mission précédente ;
- l'exigence de la formation : la consultation des papiers de travail des auditeurs précédents permet à l'auditeur suivant de trouver les questions que ses prédécesseurs se sont posées, les moyens d'analyse et tests utilisés pour y répondre et les conclusions qu'ils en ont tirées.

1.2.1.5. La cartographie des risques

Une cartographie des risques enclenche une réflexion sur le processus de management des risques : il s'agit d'identifier et d'évaluer ces risques, de les traiter et de suivre leur évolution.

La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Il s'agit d'une démarche complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :

- une série de risques identifiés ;
- leurs causes ;
- leurs impacts ;
- les leviers d'actions possibles ;
- les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs (BERNARD, GAYRAUD et ROUSSEAU, 2010 : 93)

Selon eux, la cartographie doit permettre de :

- recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et de les classer ;
- identifier les risques critiques pour la mise en place de dispositifs de maîtrise adaptés ;
- décrire les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée, le plus précisément possible ;
- intégrer l'analyse approfondie des processus et capitaliser l'expertise opérationnelle ;
- adapter les actions de réduction des risques les plus efficaces (prévention et protection) ;
- initier une démarche de quantification des besoins de financement après actions de réduction des risques ;

1.2.2. Conduite d'une mission d'audit

Les normes de fonctionnement et les modalités pratiques du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de l'Institute of Internal Auditors (IIA), traduites et diffusées en France par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne.

- planification– normes et modalités pratiques 2200 ;
- réalisation– normes et modalités pratiques 2300 ;
- communication– normes et modalités pratiques 2400.

L'IFACI (2013 :7) présente de façon synthétique le processus de conduite d'une mission d'audit interne et les différentes étapes des phases de planification, de réalisation et de communication d'une mission d'audit interne permettant de mettre en œuvre une démarche conforme aux normes internationales. Ces étapes sont au nombre de dix-huit (18) à savoir :

- préciser les objectifs et le périmètre de la mission ;
- conduire la réunion d'ouverture ;
- analyser les processus et leurs objectifs ;
- identifier et évaluer les risques ;
- évaluer la conception du dispositif de contrôle ;
- valider le référentiel d'audit ;
- sélectionner les objectifs d'audit ;
- élaborer le programme de travail ;
- ajuster le budget et allouer les ressources ;
- valider l'organisation de la mission ;
- conduire la réunion de lancement de la phase Accomplissement ;
- collecter les informations et constituer les preuves d'audit ;
- valider les preuves d'audit ;
- analyser les causes, élaborer les recommandations ;
- conduire la réunion de clôture ;
- finaliser le plan d'action ;
- rédiger le rapport.
- valider le rapport

Les différentes phases d'une conduite d'une mission d'audit peuvent être résumées dans le schéma ci-dessous :

Tableau 1: Les différentes phases d'une conduite de mission

| PHASES | NORMES OU PRATIQUES GENERALEMENT ADMISES | TECHNIQUES UTILISEES |
|---|---|--|
| Préparer l'audit: découvrir et acquérir une connaissance générale de l'entreprise | Prise de connaissance de la documentation externe et interne à l'entreprise | Collecte des documents |
| | Comparaison interentreprises | Visites |
| | Entretien avec les responsables | Entretiens avec le top management |
| | Évaluation préliminaire de l'existant | Validation |
| Réaliser l'audit | Mise au point du programme d'intervention | |
| | Normes de travail | Entretiens guidés auprès des opérationnels |
| | Vérifications terrain Supervision Validation des travaux et résultats | Tests et mise en évidence des écarts |
| Restituer l'audit : rendre compte des résultats | Normes de rapport | Rédaction et envoi du rapport final |
| | Normes de communication de résultats | Mise en plan du plan d'action ou suivi de la mise en œuvre des recommandations |
| | Réunion de clôture présentation du pré-rapport et commentaires, objections | |

Source : BERTIN (2007 :39)

1.2.2.1. La phase de planification

La norme 2010 de l'IFACI indique que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques, afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Cette norme laisse entendre que l'ensemble des services, fonctions, thèmes et processus d'une organisation ne sont à auditer selon la même périodicité et qu'il est important de se focaliser avant tout sur les principaux risques de l'organisation (FRADIN, 2006 : 24-25).

La modalité pratique d'application MPA 2010-1 indique qu'à côté d'une évaluation à jour des risques, il est nécessaire de prendre également en considération les résultats suivants :

- la date et les résultats des précédentes missions ;
- l'efficacité des dispositifs de management et de contrôle ;
- les demandes émanant de la direction générale, du comité d'audit et d'autres organes de direction ;
- les changements importants survenus dans l'activité, les tâches opérationnelles, les programmes, les systèmes et les contrôles ;
- les opportunités de réaliser des bénéfices d'exploitation ;
- les modifications intervenues dans l'équipe d'audit interne et ses aptitudes (FRADIN, 2006 : 24-25).

La MPA 2010-2 recommande quant à elle d'examiner le plan d'audit au minimum une fois par an afin de l'adapter aux stratégies et aux orientations les plus récentes de l'organisation et de procéder si nécessaire à une mise à jour régulière (trimestrielle par exemple) en fonction des objectifs et des orientations définies par la direction (FRADIN, 2006 : 24-25).

En plus du plan d'audit, le responsable d'audit interne doit élaborer un planning. Selon RENARD (2010 : 414), le planning n'est le plan mais il est élaboré à partir de la première année du plan dont il retient les éléments. Il traduit le plan d'audit en emploi du temps pour chaque auditeur. Pour ce faire, quatre étapes sont à respecter :

- construire les périodes d'indisponibilité de chacun (congrés, temps de formation, dates de départ et d'arrivée pour les mutations en cours d'année) ;
- construire les équipes d'audit en affectant les auditeurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions ;
- obtenir l'accord des audités sur les périodes retenues pour les missions d'audit ;
- élaborer l'emploi de temps de chacun.

Ainsi, il apparaît nettement le rôle de chacun des intervenants dans l'élaboration du planning. Cependant, il appartient au responsable de l'audit interne de mettre en place le meilleur programme qui en compte la complémentarité et surtout la disponibilité des auditeurs et des audités.

Selon SCHICK (2007 : 63), l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus et l'entité qu'on audit ; étude, au sens large : analyse, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre

des plans d'action des audités ; en bref, ce que fait le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapie.

La démarche de conduite d'une mission d'audit interne comporte trois phases que sont :

- la phase préparatoire ;
- la phase d'exécution ;
- la phase de conclusion (RENARD, 2009 : 2014).

1.2.2.2. La phase de préparation

La phase préparatoire ou phase d'étude commence au bureau et s'effectue sur le terrain. Elle peut être définie comme la phase qui regroupe tous les travaux préparatoires avant la phase d'exécution. Cette phase englobe l'élaboration de l'ordre de mission, l'étape de familiarisation, l'identification des risques et la définition des objectifs.

➤ L'ordre de mission

Selon LEMANT (1995 : 35), l'ordre de mission est le mandat donné, par le directeur général à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à deux principes à savoir :

- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente en l'occurrence le directeur général ou le comité d'audit le cas échéant ;
- l'ordre de mission permet d'informer non seulement l'audit interne mais également tous les responsables qui vont être concernés par la mission d'audit.

Ainsi, l'ordre de mission précise le champ et le domaine d'intervention de l'auditeur mais aussi précise la durée et la période de son mandat. L'ordre de mission donne aux auditeurs l'accès à tous les documents et toutes les informations qui pourront les aider à réaliser leur mission.

➤ L'étape de familiarisation

Cette étape constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission : vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné

d'avance la mission d'audit interne (RENARD, 2009 : 223). Selon lui, l'étape de familiarisation comprend la prise de connaissance et les moyens.

- **La prise de connaissance**

Une mission d'audit ne peut avoir lieu sans une connaissance préalable de l'organisation et de l'activité par les auditeurs. D'après RENARD (2009 : 226), cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. Elle doit être avant tout organisée. L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, séminaires...). Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels : l'organisation, les objectifs et l'environnement et en fin les techniques.

Selon LEMANT (1995 : 43), la prise de connaissance comprend :

- la recherche de tout élément de définition, de connaissance, d'analyse de l'activité à cerner, dans des supports propres à l'organisation ;
- la consultation de bases documentaires de l'organisation : informations financières (comptabilité, budget), informations du contrôle de gestion (principaux indicateurs), politique de l'organisation, dérives et procédures ;
- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'identité auditée ;
- la collecte des rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études d'organisation ;
- la pratique d'interviews préliminaires, à des fins de connaissances et d'opinions sur le domaine revu, avec les opérationnels concernés par l'audit ;
- l'établissement de l'organigramme de l'entité à auditer, ou son obtention et sa vérification (s'il est à jour et s'il donne une image fidèle des responsabilités et des liaisons) ;
- l'analyse des postes de l'organigramme si possible.

En résumé, la prise de connaissance permet aux auditeurs de disposer d'un dossier d'audit solide avec des informations sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management.

- **Les moyens**

Après cette étape de prise de connaissance, l'auditeur est amené à utiliser des moyens comme le questionnaire pour aller en profondeur sur les objectifs de la mission. D'après RENARD (2009: 227), lorsqu'on parle de « questionnaires » en audit interne, ce ne sont pas des questions que l'on pose. L'auditeur va y répondre en utilisant tous les outils appropriés : interviews, observations, documents, etc.

Or la prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant pas prendre le risque d'omission, essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage, il va donc utiliser un questionnaire, c'est le « questionnaire de prise de connaissance » (QPC) récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut une bonne compréhension du domaine à auditer.

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organigramme, les responsabilités ou les méthodes de travail.

- **L'identification des risques**

L'identification des risques permet à l'auditeur de déceler les domaines à risques dans l'institution. Elle oriente les différentes missions et constitue également la base de la confection du programme d'audit.

L'évaluation des risques doit donc permettre à l'auditeur de mieux organiser sa mission en se focalisant sur les zones les plus sensibles. Ainsi, l'auditeur dispose d'un large éventail de techniques et d'analyses dont le tableau des forces et faiblesses apparentes. Comme le note LEMANT (1995 : 63), le tableau des forces et faiblesses apparentes 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 réalisés

➤ **Définition des objectifs**

La définition des objectifs est généralement appelée « plan de mission », « rapport d'orientation » ou « terme de référence ». A la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation, les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner (SCHICK, 2007 : 92).

Selon lui, le rapport d'orientation assure la pertinence des travaux :

- par la concertation avec les principaux responsables audités et le demandeur, c'est le contrat que l'audit interne passe avec eux ;
- par l'objectivité de la démarche : découpage, objectifs, risques, bonnes pratiques, analyse des risques (survol), ciblage/choix.

1.2.2.3. La phase de vérification ou de réalisation

C'est à cette période que l'auditeur interne quitte son bureau pour entrer en contact avec l'entité auditée. La phase de vérification comprend la réunion d'ouverture, le programme de vérifications et le travail de terrain.

➤ **La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture doit se tenir nécessairement chez l'audité sur les lieux mêmes où la mission doit se dérouler pour un accès plus facile des informations et des documents susceptibles d'être consultés au cours de la mission (LEMANT 1995 : 83). Selon lui, les auditeurs en charge de la mission et les responsables des audités participent à la réunion. Cette dernière est présidée par le chef de mission, mais il est souhaitable que ce soit le responsable de l'audit si l'importance du sujet le justifie ou s'il s'agit d'une première mission sur le site.

Au début de la mission, il est conseillé de désigner un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu soit rédigé et disponible dès la fin de la rencontre.

D'après RENARD (2009 : 248 -251), l'ordre du jour porte essentiellement sur six points :

- la présentation des auditeurs et des audités ;
- le rappel sur l'audit interne (les objectifs) ;

- le rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur ;
- le dressage des rendez-vous et des contacts ;
- la logistique de la mission ;
- le rappel sur la procédure d'audit.

➤ **Le programme de vérification**

Le programme de vérification ou programme d'audit s'établit sur la base du rapport d'orientation. Selon SCHICK (2007 : 99), le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il ajoute que c'est un document interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir et des procédures à rechercher.

➤ **Le travail de terrain**

Le travail de terrain permet de répondre aux questions posées en réalisant des tests à l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ainsi, chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FAR (Feuille d'Analyse des Risques).

Le premier test que l'auditeur aura à réaliser est l'observation immédiate (RENARD, 2009 : 265). C'est un sondage grandeur nature qui lui permet de recueillir rapidement des informations sur la qualité de l'organisation et des méthodes de travail.

Le second, appelé observation spécifique, permet à l'auditeur de faire des tests à partir de l'identification des zones à risque et du questionnaire de contrôle interne. L'auditeur remplit une FAR à chaque fois qu'il rencontre un problème ou une insuffisance, un dysfonctionnement, une erreur, une malversation. Ainsi, il se retrouve avec une quantité importante de FAR qui recense tous les problèmes rencontrés.

1.2.2.4. La phase de conclusion

Cette phase marque la fin de la mission. L'auditeur regroupe l'ensemble de ses FRAP et dossiers de travail pour rédiger un document appelé « projet de rapport d'audit » qui sera soumis à la validation générale. Enfin, une réunion de clôture et de validation sera organisée et l'issue de cette rencontre, le rapport final est produit, et le suivi des recommandations assuré.

➤ **Le projet de rapport d'audit**

Le projet de rapport d'audit est donc un document qui fait la synthèse de toutes les informations contenues dans les FRAP et les papiers de travail, et qui sera soumis à une validation générale. Selon RENARD (2009 : 290), il est appelé rapport provisoire et se différencie du rapport d'audit final de trois choses :

- l'absence de validation générale ;
- l'absence de réponses aux recommandations ;
- l'absence de plan d'action.

Ce document constituera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

➤ **La réunion de clôture**

Une réunion de clôture, après l'élaboration du projet de rapport d'audit, entre les auditeurs et les auditeurs et assistée si nécessaire par les commanditaires. D'après SCHICK (2007 : 122), cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

Selon lui, il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités puis d'identifier pour information les points jugés sous- contrôle relevés à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérifications. Ces points « forts » seront soulignés dans la note de synthèse présente au sein du rapport définitif.

➤ **Le rapport d'audit**

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. C'est pourquoi au cours de cette phase, il convient d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audités impliqués dans la mission lors de la réunion de clôture.

Celle-ci constitue un moment privilégié puisqu'elle offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des audités qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit.

Ce dernier est prévu par la norme 2 440 de l'audit interne, qui énonce clairement que c'est au responsable qu'incombe la charge de communiquer les résultats de l'audit. Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes :

- une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- l'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- le sommaire ;
- une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- le rapport proprement dit ;
- les annexes.

1.2.3. Processus d'audit des crédits

Lors de l'audit des crédits, l'examen du système de contrôle interne mis en place dans l'institution est primordial. Elle permet une revue globale des procédures afin d'identifier les zones de risques.

Selon OGIEN (2008 : 478), l'évaluation du contrôle interne consistera à passer en revue :

- les procédures d'engagement ;
- la gestion des encours sains ;
- le dispositif des gestions des risques ;
- le contrôle des comptes ;
- les risques pays ;
- la maîtrise des risques induits par les nouvelles technologies.

Selon la BCEAO (2010 : 54) le processus d'audit des crédits consistera à faire la revue des étapes liées au processus crédit. Ces étapes sont constitués de :

- l'expression du besoin
- le dossier de demande
- l'instruction
- la décision d'octroi
- les Formalités administratives

Conclusion

Le premier chapitre de notre étude nous a permis de bien appréhender la notion d'audit à travers plusieurs approches et de comprendre que cette activité est vitale dans une organisation de par son champ d'action transversal. Ce chapitre nous a également permis de savoir que l'audit est une activité normée qui répond à certaines diligences à accomplir. A cet effet pour mener à bien cette mission il faudrait une prise en compte significative des nouvelles technologies en développant des outils pour automatiser cette fonction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : AUTOMATISATION DE L'AUDIT

Le travail de l'auditeur est perçu par certains observateurs comme une activité encore manuelle. Les grandes évolutions relatives aux champs d'intervention de l'audit dans une organisation ont poussé les experts à réfléchir à une gestion plus efficace et efficiente de l'audit nécessaire à une meilleure mise en œuvre des décisions stratégiques d'une organisation. Aujourd'hui, l'audit ne se limitera pas seulement à apprécier le dispositif de contrôle dans une organisation mais il intègre les mécanismes de gouvernance, l'importance accrue des systèmes d'information et le management des risques. Tous ces éléments pris en compte rendent inévitable l'automatisation de l'audit.

2.1. Définition et intérêt de l'automatisation

L'auditeur doit intégrer dans ses analyses des informations issues du système d'information de l'entreprise. Les systèmes décisionnels, les outils de contrôle de gestion, de gestion documentaire ou la gestion des processus sont des outils qui servent à documenter le dispositif de contrôle.

Il faut noter qu'une bonne documentation ne suffit pas pour justifier le niveau de la conformité du dispositif de contrôle, il faut aller plus loin, et mettre en œuvre une véritable démarche de gouvernance et de pilotage des risques et des activités dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Pour COWPERTHWAITTE (2012), les opérationnels ne manquent pas d'outils, et ce n'est pas à l'auditeur d'imposer les siens. Cependant si l'auditeur gère convenablement le cycle de vie de sa mission, depuis la formalisation des objectifs de contrôles jusqu'à la phase de vérification, il accompagnera naturellement les équipes dans la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace et cohérent.

L'automatisation de l'audit s'appuie sur des outils et des contrôles automatiques existants dans l'entreprise pour justifier les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Une fois réussie, elle permettra d'assurer la cohérence de l'ensemble des dispositifs de contrôle existants, de les auditer, et de mesurer le niveau de conformité du dispositif par rapport aux objectifs de la direction, aux obligations réglementaires et aux bonnes pratiques de gouvernance des différentes activités de l'entreprise. Nous constatons bien souvent que des

outils sont mis en œuvre, tout simplement parce qu'il faut s'informatiser. Dans ce type de démarche, l'outil s'impose, et l'entreprise doit s'adapter. C'est une approche de technicien et non de manager. Ce qui importe avant tout c'est de construire la démarche de gouvernance adaptée aux attentes des dirigeants et conforme aux préconisations normatives et obligations réglementaires. Pour y arriver, il faut en effet s'informatiser, élaborer des indicateurs, développer des requêtes et disposer de plateformes collaboratives adaptées pour manager le dispositif de gouvernance.

Selon COWPERTHWAITTE (2012), l'automatisation permet d'améliorer la qualité de l'audit. En effet, en créant un modèle uniforme à l'échelle de l'organisation pour chaque étape d'audit, il est plus facile ensuite de s'assurer que, pour chaque audit, toutes les étapes ont été franchies. Des listes de contrôle personnalisées par département peuvent être mises à jour au besoin et importées dans le dossier de mission en début d'audit. Tout changement devient ainsi facile et efficient.

L'automatisation des fichiers peut grandement améliorer la qualité des informations au niveau d'une mission. L'importation des données entre applications se fera sans le risque d'erreurs qu'entraîne une conversion manuelle. Les erreurs de groupement et d'arithmétique seront réduites au minimum si l'on exploite la fonction de mappage qu'offre la plupart des logiciels d'audit.

2.2. Utilisation des technologies d'information et de communication en audit

Le recours accru aux technologies de l'information est une tendance générale dans chaque métier. Les auditeurs et les contrôleurs internes ne sont pas en marge de cette dynamique, ils comptent tirer parti des opportunités offertes par ces outils pour améliorer leur efficacité.

Les travaux du centre recherche informatique de l'IFACI (2012 : 6) ont montré que les principales finalités des outils informatiques en France sont :

- l'extraction de données (pour 68% des répondants en France ce qui est largement supérieur aux 47% constatés en Europe et 51% dans le monde) ;
- la gestion de documents de travail électroniques (57%) ;
- les logiciels de flowchart (39%) ou de cartographie des processus (36%). Si en 2010 l'utilisation de techniques d'audit assistées par ordinateur n'était pas très répandue en France (21% contre 53% au niveau mondial), elle devrait fortement progresser puisque

60% des répondants font part de leur volonté de se doter de ce type de technologie à l'horizon 2015.

De ce fait, les avantages les plus couramment attendus d'une solution informatique, support d'un service d'audit ou de contrôle internes sont :

- améliorer la productivité en facilitant le travail des auditeurs et des contrôleurs internes ;
- capitaliser le savoir ;
- homogénéiser les pratiques ;
- faciliter et tracer la supervision ;
- avoir une vision synthétique sur les risques et les plans d'actions ;
- faciliter la planification des missions d'audit et des activités de contrôle ;
- faciliter la réalisation des missions d'audit et accélérer l'émission des rapports ;
- améliorer le suivi des recommandations ;
- adopter les meilleures pratiques professionnelles et pouvoir rendre compte de leur mise en œuvre à travers le suivi d'indicateurs de pilotage.

Ainsi, mettre en place un outil passe par les étapes suivantes :

- tenir compte de l'environnement ;
- exprimer les besoins et les prioriser selon qu'ils soient essentiels, de confort, etc. ;
- étudier les options (acquisition d'un logiciel, développement, réorganisation, évolution, partage, ne rien faire, etc.) ;
- concevoir une stratégie de test cohérente avec les besoins ;
- évaluer les logiciels et les faire fonctionner (proof of concept) ;
- choisir le logiciel à déployer ;
- maquetter, développer, paramétrer ;
- tester ;
- mettre en place (reprise de l'existant, formation des utilisateurs, etc. (IFACI, 2012 :14)

Chaque étape classique d'une mission d'audit peut être gérée par divers outils développés en interne ou acheter sur le marché. L'influence des techniques d'audit assistées par ordinateur dans les missions d'audit interne peut se résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Influence des techniques d'audit assistées par ordinateur dans les missions d'audit interne

| | |
|---------------------|--|
| Pilotage du service | <ul style="list-style-type: none"> - Outils de gestion du plan d'audit. - Outils de gestion des ressources. - Outils de suivi des recommandations. - Gestion du suivi des plans d'action. - Production d'indicateurs et de tableaux de bord |
| Etape préliminaire | Outils de requêtes et collecte d'information, outils d'accès à Internet, etc. |
| Conduite de mission | <ul style="list-style-type: none"> - outils de restitution ; - outil de production des rapports (avec la nécessité de bien vérifier le niveau d'intégration avec la suite bureautique de Microsoft qui s'avère, d'expérience, être un point faible de nombreux progiciels d'audit) ; - la gestion du suivi des plans d'action Outils de gestion ; - documentaire ; - outils de planification ; - outils de gestion de papier de travail. |
| Travail terrain | <ul style="list-style-type: none"> - outils de détection d'anomalies, de fraudes, etc. basés sur l'analyse de données nombreuses ou des techniques d'échantillonnage ; - outils de calculs et de comparaisons pour réaliser des tests analytiques et statistiques ; - outils pour rechercher et croiser des informations. |
| Communication | <ul style="list-style-type: none"> - Production des rapports ; - Suivi des plans d'action |

Source : IFACI (2012 : 22)

➤ Gestion des recommandations

La gestion des recommandations est sans doute le dispositif dont l'automatisation se justifie quelle que soit la taille du service et les contraintes de son environnement. Une gestion informatisée des recommandations peut s'inscrire dans plusieurs objectifs : le suivi de leur mise en œuvre qui peut s'avérer complexe, la recherche d'une classification et d'une homogénéisation de la formulation des recommandations, la mise en lumière de faiblesses génériques, etc. Par ailleurs, il faut également prendre en compte le mode d'organisation, qui

peut avoir des impacts non négligeables dans le choix de solution : organisation centralisée ou décentralisée de la gestion des recommandations pouvant mettre en jeu des filiales aux technologies fort différentes, suivi de l'avancement des réalisations des recommandations par un service distinct (par exemple, le contrôle des risques) du service d'audit émetteur de la recommandation, etc.

➤ Travail terrain

L'analyse de données Réservee, usuellement, aux auditeurs dédiés aux systèmes d'information, son utilisation se généralise avec la mise à disposition de progiciels de plus en plus faciles d'utilisation. S'appuyant sur des données fiables, à jour, d'interprétation non ambiguë, l'analyse des données est entièrement tributaire de la qualité du système d'information de l'organisation.

Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes de France (2003), les techniques d'audit assistées par ordinateur sont à la disposition du commissaire aux comptes pour analyser les données de l'entreprise, parallèlement aux techniques de sondages sur les procédures.

Elles sont utilisées pour quantifier un risque ayant fait l'objet d'une évaluation de niveau modéré ou élevé, sachant qu'il est fortement déconseillé d'entreprendre une analyse de données sans étude du contrôle interne préalable. Elles permettent de vérifier les calculs effectués par les systèmes de l'entreprise, mais également d'effectuer d'autres opérations de gestion sur les données :

- rapprochement ligne par ligne entre différents fichiers,
- recherche de doublons,
- extraction d'anomalies d'un fichier.

Ces techniques s'appuient sur des fichiers contenant les données extraites du système d'information de l'entreprise et se différencient des notions : f d'automatisation des dossiers de travail, f d'informatisation du processus d'élaboration des comptes, f de requêtes effectuées directement dans les bases de données du système d'information de l'entreprise

Les avantages des techniques d'audit assisté par ordinateur pour les commissaires aux comptes et auditeurs externes sont les suivants :

- permettre l'obtention d'éléments probants dans un environnement dématérialisé,
- dépasser le stade du sondage dont l'exploitation est toujours délicat compte tenu des difficultés de mise en œuvre et de la non-exhaustivité des contrôles,
- identifier systématiquement toutes les anomalies répondant aux critères de sélection et / ou de calcul retenus,
- procéder à des traitements par simulation pour mesurer l'impact de changements de méthode, f aborder des contrôles fastidieux et complexes sur des populations nécessitant un nombre de calculs difficilement réalisables par une approche manuelle.

Le tableau ci-dessous présente une correspondance entre les besoins des commissaires aux comptes et la traduction en termes de techniques d'audit assistées par ordinateur

Tableau 3 : Correspondance entre les besoins des commissaires aux comptes et la traduction en termes de techniques d'audit assistées par ordinateur

| Besoins du commissaire aux comptes | Intervention sur les données |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - analyser les stocks en fonction du dépôt, de la zone géographique, de la famille d'articles, etc. - répartir les stocks en valeur (faible, moyenne, importante) | Agréger une population selon des critères numériques ou selon la nature commune des éléments |
| Rechercher : <ul style="list-style-type: none"> - les stocks négatifs Les prix à valeur nulle ; - les montants les plus importants ; - les clients créditeurs. | Exporter les champs utiles dans un nouveau fichier |
| Trier un fichier pour en faciliter la lisibilité ultérieure Sélectionner les valeurs les plus importantes (factures, ventes, achats, clients) | Trier une population selon des critères numériques ou selon la nature commune des éléments |
| <ul style="list-style-type: none"> - rechercher les doublons (facture, salaire double, double facture fournisseur) ; - créer des fichiers cumulés (par exemple : balance clients à partir d'un grand livre auxiliaire client) | Agréger une population selon des critères numériques ou selon la nature commune des éléments pour création d'un fichier exploitable |
| Exploiter les données sous un autre logiciel | Exporter certains champs du fichier dans un nouveau fichier de format différent et exploitable sur un autre logiciel |

| | |
|---|---|
| Rassembler dans un seul fichier les informations qu'un client fournit dans plusieurs fichiers | Mettre plusieurs fichiers les uns à la suite des autres dans un nouveau fichier |
| Disposer de statistiques (moyenne, somme et nombre de valeurs positives et négatives, valeurs extrêmes, etc.) | positives et négatives, valeurs extrêmes, etc.) Calculer la moyenne, minimum, maximum et les valeurs extrêmes |
| Mise en place d'algorithmes (valorisation et dépréciation des stocks, dépréciation des stocks, comptes clients, dotations aux amortissements, etc.) | Insérer un champ calculé dans le fichier |
| Confirmation clients et fournisseurs Inventaire statistique (stocks, immobilisations) | Sélectionner statistiquement des données dans le fichier |
| Comparer des fichiers pour détecter les anomalies (expédition sans vente, réception sans achat) Rassembler dans un seul fichier les informations issues de deux autres fichiers : valorisation des stocks avec quantités dans l'un et prix de revient dans l'autre | Rapprocher deux fichiers disposant d'une même clé |

Source : CNCC (2013)

2.3. Mise en œuvre de l'automatisation de l'audit

L'automatisation de l'audit bien qu'étant nécessaire au bon déroulement des missions, suscite plusieurs approches quant à sa mise en œuvre. Bien entendu, les phases classiques de déroulement d'une mission d'audit restant inchangées, il s'agira donc d'automatiser soit toutes ou partie de ces phases. L'importance de la mission et des enjeux de l'organisation sont les principaux éléments qui rentrent dans la conception d'une application ou d'un logiciel qui va assurer totalement ou en partie la mise en œuvre d'une mission d'audit selon les standards et principes définis par l'organisation.

La plupart des grandes entreprises, des banques, assurances et cabinets d'audit utilisent Excel pour traiter les questionnaires d'audit et les référentiels de gouvernances de l'entreprise

Ce type de solution individuelle est utile pour les responsables des risques, l'audit, le RSSI, le responsable qualité, mais nettement insuffisante pour garantir la cohérence du dispositif de contrôle interne et de la gouvernance de l'entreprise. Des solutions dites de GRC (Governance Risks Compliance) peuvent également contribuer à renforcer le dispositif de contrôle de

l'entreprise. Des moteurs de Workflow sont parfois utilisés pour gérer des alertes de relance sur des contrôles manuels.

RAVEL (2012), par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne automatisé (DPCIA) a démontré que l'automatisation de l'audit donne des très bon résultat, à travers une application globale qui prend en compte toutes les normes et référentiels d'une entreprise notamment :

- un système de management intégré (SMI) ;
- un système de management de qualité ;
- un dispositif permanent de contrôle interne ;
- un audit dynamique et permanent ;
- une analyse des risques ;
- un pilotage stratégique ;
- une démarche de certification ;
- une conduite des projets.

Ce logiciel facilite le travail des auditeurs en remplaçant la vision statique qu'ils ont à travers des images publiées sous forme de rapport parfois couteux et rapidement obsolètes avant même leur publication par une approche dynamique se basant sur un suivi permanent du niveau de conformité, la gestion automatique des recommandations et le suivi des plans d'actions en minimisant les couts. Il génère automatiquement les rapports d'audit et permet de réaliser un audit permanent. Il apporte de la valeur ajoutée en optimisant la rigueur et l'exhaustivité des contrôles. Il met à la disposition des responsables opérationnels des objectifs de contrôles permettant d'optimiser les entretiens et les interviews lors des missions d'audit. Les rapports d'audits détaillés sont générés automatiquement sous forme littéraires paramétrables : points forts, points faibles ; recommandations et plans d'action hiérarchisés en fonction des priorités définis par l'entreprise. Elle permet de faire également un meilleur suivi des missions d'audit en optimisant la gestion des projets d'amélioration depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre. Elle permet donc de suivre les recommandations et les plans d'actions sur plusieurs années. Quels que soient les changements, le système de documentation et de pilotage permet de minimiser les risques liés à la défection des personnes clés. Le résultat de l'audit détaillé est actualisé en permanence, cette base d'information constitue un référentiel indispensable pour accompagner de nouvelles prises de fonction à responsabilités. Les spécificités de cette démarche favorisent enfin la conduite des évaluations dans des meilleures conditions de coût, d'efficacité et d'impartialité.

Une autre approche développée par les consultants de cabinet MEGA (Managing Entreprise Complexity) est la création d'une application centrée principalement sur l'automatisation des trois (3) phases classiques d'une mission d'audit.

La solution MEGA (2013) pour l'audit interne propose un environnement de travail collaboratif avec un workflow paramétrable qui facilite les échanges d'informations et le partage des connaissances au sein des équipes. L'ensemble des données et de leurs interrelations sont stockées dans un référentiel de données unique pour l'ensemble des missions.

➤ Préparation des missions – planification

La solution propose un ensemble de fonctionnalités de planification et d'affectation de ressources pour faciliter la mise au point du plan d'audit. Les informations sur les compétences des auditeurs, leur disponibilité, sont représentées graphiquement (diagrammes de Gantt, diagrammes de Kiviat, ...). En permettant le rapprochement entre ces informations et les qualités requises pour réaliser les missions, MEGA Audit garantit la meilleure utilisation des ressources du département en regard du plan et de ses objectifs.

➤ Exécution des missions – collecte et analyse des informations, production des rapports

Les programmes de travail sont générés automatiquement. Chaque mission est décrite par son document de travail, les commentaires et les pièces jointes associés. Sa mise à jour est largement facilitée par une ergonomie pensée pour chaque profil d'utilisateurs, non informaticiens, occasionnels ou intensifs. L'utilisation du mode déconnecté permet à chaque auditeur de faire progresser l'établissement de ses constats, y compris en absence de liaison au serveur. Les tests (à base de questionnaires) et les résultats peuvent être directement préparés et renseignés dans la solution. L'objectivité des constats est contrôlée automatiquement. Tout au long du processus, les informations renseignées sont enregistrées et la traçabilité des modifications est totalement assurée par le système. Les résultats sont analysés, consolidés et échangés au travers d'un workflow de validation. Le rapport final est généré automatiquement.

➤ Suivi des recommandations

Les recommandations sont directement créées dans le référentiel MEGA et regroupées avec les résultats des tests. A partir de cette étape, des plans d'action peuvent être définis. Des rapports standards fournissent un suivi efficace des recommandations par chaque auditeur concerné.

Ces solutions sont efficaces certes mais nécessitent des coûts parfois importants pour leur acquisition. En fonction du volume de l'activité et de la qualité des équipes dirigeantes, l'automatisation de l'audit peut se faire par le développement en interne d'une application qui prendra en compte les domaines les plus risqués et les décisions stratégiques de l'organisation. Les rapports générés automatiquement présentent quelques limites, ce qui rend inévitable une intervention manuelle de l'auditeur pour sa correcte production.

2.4. Limites de l'automatisation de l'audit

Selon Georges RAVEL les principales limites sont les suivantes :

- absence de cadre de référence : tout comme les normes ISO 9001 ou 27001 définissent respectivement les principes généraux d'un système de management de la qualité (9001) ou des risques SSI (27001), le cadre de référence du contrôle interne définit les principes généraux de mise en œuvre du dispositif de contrôle.
- absence d'approche des risques sécurité du système d'information (SSI) : le risque informatique doit être considéré comme l'un des risques majeurs pour toute entreprise. Le contrôle interne doit être en mesure de justifier le niveau de sécurité du système d'information ce qui n'est pas toujours le cas.
- multiplicité et cloisonnement des outils : le responsable du contrôle interne est chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne. Cette mission lui est souvent rendue difficile par le cloisonnement des démarches des outils de gestion des risques des salariés, de leurs métiers, de leurs systèmes, de leur qualité, et leur sécurité.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différentes approches d'une mise en œuvre de l'automatisation de l'audit à travers l'acquisition d'applications ou logiciels externes ou la mise en œuvre d'un outil développé en interne. Nous allons donc aborder la méthodologie de l'étude pour une approche plus technique de notre ouvrage.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

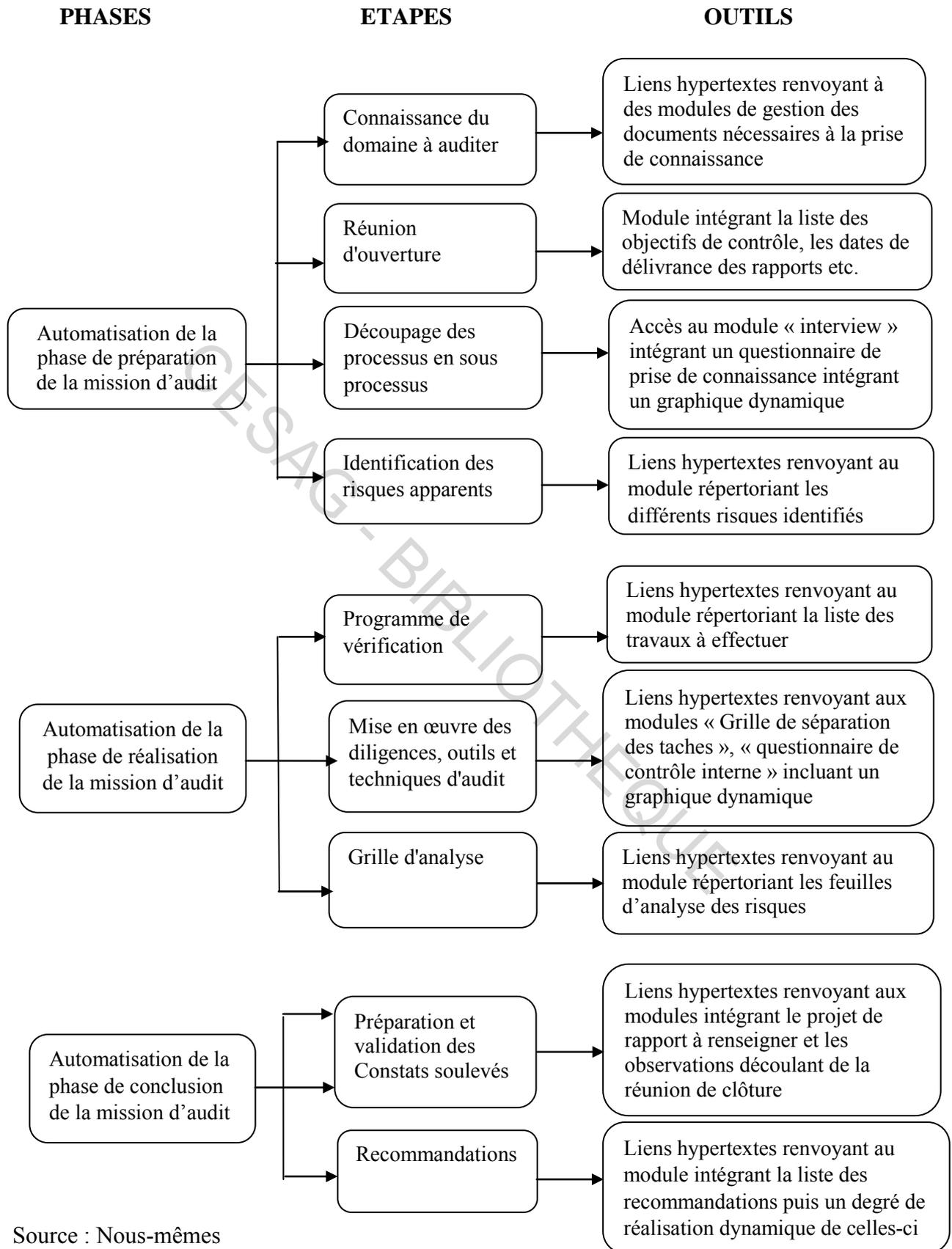
Au cours de nos travaux sur le terrain, nous adopterons une démarche basée sur un modèle d'analyse tout en s'appuyant bien sur l'outil principal qui nous a permis d'automatiser cette mission et sur divers outils de collectes de données.

3.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse résume les différentes étapes de nos recherches comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte de données

La collecte des données nécessite un choix d'outils adaptés qui permettront de mieux cerner le problème étudié. Il s'agira pour chaque outil de déterminer les objectifs à atteindre, le mode d'administration et les répondants.

Les techniques ci-après ont été utilisées pour nous permettre de collecter le maximum d'informations à intégrer dans l'application qui a été conçue afin d'automatiser cet audit.

3.2.1. Les entretiens

Ils consistent en un échange avec certains acteurs clés intervenant dans le processus. Ils nous permettront de prendre connaissance de l'organisation de notre entité et du processus crédit. Ainsi nous ferons des entretiens avec les personnes suivantes :

- le Responsable du département crédit
- le Responsable du département juridique et contentieux
- le Responsable des opérations

Ces entretiens nous permettront d'identifier les risques apparents du processus crédit.

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à recueillir des documents internes à l'entité en vue d'avoir une connaissance sur l'organisation de la structure et sur ses dispositifs actuels de contrôle interne. Les documents qui seront consultés sont les suivants :

- l'organigramme qui présente l'organisation de l'entité ;
- le manuel de procédure de gestion de crédit qui traite des contrôles permanents effectués au sein de l'organisation, de l'évaluation du contrôle interne.
- les procédures de gestion des opérations
- les procédures de gestion des litiges et contentieux
- l'état récapitulatif des crédits sains et crédits en souffrance

3.3. Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne

Les outils classiques nous ont permis d'une part de développer l'application nécessaire à la réalisation de cet audit et d'autre part à partir des données collectées d'identifier les zones à

risques, de détecter les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit. Nous avons utilisé les outils ci-dessous.

3.3.1. L'observation physique

Elle nous permet de conformer ou d'infirmer toutes les informations recueillies lors des entretiens et de vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement effectués. Au cours de notre observation physique, nous allons utiliser les tests de permanence et de conformité. Les résultats de ces tests seront transcrits dans notre application à travers des niveaux de satisfaction.

3.3.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Il s'agit d'une série de questions sur le dispositif de contrôle interne actuel de l'institution administrées aux acteurs du processus dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'institution. Ce questionnaire sera généré par l'application ; il s'agira pour de suivre ce canevas et de renseigner les résultats obtenus dans notre application

3.3.3. La grille de séparation des tâches

Elle présente l'affectation des différentes tâches du processus aux acteurs du processus et permet également l'appréciation de la correcte séparation des tâches et la charge de travail des différents acteurs du processus d'octroi du crédit. Pour ce faire nous nous appuyerons sur la grille intégrée dans notre application et nous y renseignerons les résultats obtenus.

3.3.4. Le tableau des risques

Il a consisté à identifier les zones à risques d'examen et d'analyse des informations collectées. Le but final de cette phase d'identification des zones à risques est la construction d'un programme de travail non seulement en fonction des risques les plus compromettants mais aussi en tenant compte du dispositif de contrôle en place pour y faire face.

3.3.5. La feuille d'analyse du risque

La Feuille d'Analyse du Risque (FAR), selon l'approche risque ou encore Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP), selon l'approche des forces et faiblesses est définie comme : « le papier de travail synthétique, par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail terrain et communique avec l'audité concerné » (O. Lemant : 1995 IFACI). Elle a été réalisée par l'IFACI, peu importe le titre

qu'on attribue à la FAR ou FRAP, l'essentiel est le raisonnement que sous-tend le document et dont on ne peut faire l'économie. Cela dit, il n'est que la mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs doivent fonder leur conclusion et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées », et des prévisions apportées par la MPA 2410-1.

En définitive, nous pouvons affirmer que la FAR est un outil fondamental dans l'utilisation d'une mission d'audit interne et un élément essentiel du contrôle interne dans la fonction d'audit interne. Elle permet donc de mieux maîtriser la mission et de la rendre plus efficace. Elle facilite également la rédaction du rapport car l'auditeur sera en présence d'un ensemble plus ou moins important de FAR traitant chacune des problèmes différents. C'est donc jusqu'au rapport d'audit et dans toutes les phases préparatoires. Le modèle de FAR que nous utiliserons est généré par notre application, il s'agira alors pour nous de renseigner nos observations et analyses à l'intérieur.

Conclusion

Ce chapitre dénommé méthodologie de l'étude comporte deux sections qui ont traité successivement le modèle d'analyse et de collecte des données. La première section a présenté schématiquement notre démarche à travers les différentes étapes de notre mission par le biais de l'application développée. La seconde section a surtout mis l'accent sur les différents outils qui ont servi à collecter les données, mais aussi de montrer comment nous allons nous servir de notre application pour réaliser cette mission.

Conclusion de la première partie

Dans un contexte international défini par l'importance accrue de la maîtrise des risques, de la gouvernance des organisations, l'audit interne est devenu une fonction incontournable dans les entreprises de par sa vision transversale. De par son approche basée sur les risques, des outils encore plus sophistiqués et une nouvelle approche de conduite d'une mission sont nécessaires afin de rendre les missions efficaces mais surtout utiles.

Cette première partie nous a permis de mieux appréhender le contexte théorique de notre étude. Elle nous a permis aussi de mieux cerner les phases de déroulement d'une mission d'audit ainsi que les diligences à respecter et les différentes approches de l'automatisation d'une mission d'audit ainsi que les techniques de mise en œuvre utilisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie

L'étude documentaire a mis en évidence les différentes démarches de l'automatisation de l'audit et la méthodologie nécessaire à la mise en œuvre d'une mission d'audit.

Cette deuxième partie nous permettra d'entamer le volet pratique de notre étude à travers l'automatisation de l'audit des crédits de la COFINA qui est l'institution financière de référence dans le domaine de la mésofinance.

Pour ce faire, nous allons aborder dans cette partie de notre étude la présentation de COFINA, la description de la procédure d'octroi de crédit et l'automatisation de l'audit des crédits de COFINA qui sera suivi de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4: PRESENTATION DE LA COMPAGNIE FINANCIERE AFRICAINE (COFINA)

A partir du début des années 2000, l'Afrique connaît une croissance soutenue essentiellement entretenue par la conjugaison de l'évolution favorable des cours des matières premières et la confirmation de gains de productivité considérables. Ce double phénomène aura inexorablement permis l'émergence d'une classe moyenne Africaine de salariés, d'entrepreneurs indépendants et de dirigeants de PME/PMI. Bien que formant de véritables réserves de développement, ces acteurs demeurent bien souvent marginalisés par les services financiers classiques disponibles.

Face à l'émergence de ces nouveaux paradigmes et fort des compétences référentielles de ses promoteurs, COFINA développe une expertise nouvelle focalisée sur la mésofinance. En effet, conscient du rôle fondamental joué par les PME, composantes essentielles du tissu économique des pays émergents, COFINA développe une expertise particulière et des compétences spécifiquement dédiées à ce secteur. Les promoteurs de COFINA, professionnels de la finance et du conseil, réunis autour d'idéaux communs, pouvant se résumer en la lutte contre l'exclusion sur le continent, ont décidé de mutualiser leurs compétences et de créer une Institution Panafricaine d'Épargne et de Crédit pour les PME et les particuliers.

COFINA s'est construite sur les bases d'une parfaite connaissance des environnements culturels, sociaux et économiques africains et sur la volonté de bâtir pour construire durablement. Les promoteurs de COFINA déterminés à agir pour le continent Africain et réunis autour d'idéaux communs ont mutualisé compétences, expertises, savoir-faire pour créer la première institution Panafricaine d'épargne et de crédit pour les entreprises et les particuliers.

4.1. Missions et objectifs

COFINA, institution financière panafricaine, avec comme vision d'être le leader panafricain de la finance inclusive, est une institution d'épargne et crédit pour les PME et les particuliers. Elle est présente dans six pays de l'Afrique à savoir la Côte d'Ivoire, le Congo, le Gabon, la Guinée, le Mali et le Sénégal.

➤ **Missions**

COFINA développe une expertise nouvelle de la finance inclusive par une approche structurée des financements proposés à ses clients et un accompagnement personnalisé. Sa principale mission est de créer de la valeur pour ses partenaires et participer durablement au développement du continent Africain. Ses activités convergent toutes vers une seule direction qui est d'offrir des services et produits de qualité, adaptés aux besoins et attentes de ses clients et plus généralement aux réalités socio-économiques africaines. Comme toute entreprise, COFINA est basée sur des valeurs qui sont:

- Respect : manifester de la considération pour tous, au-delà des différences ;
- Rigueur : être exigeant envers soi et ses collaborateurs ;
- Service : mettre la satisfaction des clients au cœur de ses priorités ;
- Simplicité : aller à l'essentiel dans le respect des procédures, en privilégiant l'efficacité ;
- Innovation : être en quête permanente d'amélioration et de solutions à forte valeur ajoutée ;
- Implication : s'investir pour l'atteinte et le dépassement des objectifs individuels et collectifs.

➤ **Objectifs**

L'objectif principal de COFINA est d'offrir des services financiers de proximité à des particuliers et des PME exclus des circuits financiers traditionnels mais aussi de participer durablement au développement économique des pays Africains en contribuant à l'émergence puis la consolidation financière des PME et des particuliers. Pour répondre à ses ambitions, COFINA a construit son savoir-faire sur les bases d'une parfaite connaissance des environnements culturels, sociaux et économiques africains et sur la volonté de bâtir pour construire de manière pérenne.

4.2. Organisation et fonctionnement de COFINA

L'équipe composée de plus de dix nationalités différentes et aux compétences pluridisciplinaires sont le reflet de l'ouverture et de l'adaptation de COFINA à un monde en perpétuellement changement. En effet, l'année 2011 a été dédiée à l'identification des

ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la réalisation d'un projet d'une telle envergure afin de les intégrer progressivement au sein du groupe.

COFINA dispose d'organes internes qui se réunissent à des périodes définies pour décider des questions relatives à la gestion de l'institution dans les domaines spécifiques. Entre autres, il s'agit du Comité de Direction. Le Comité de Direction discute de façon générale de toutes les affaires relatives au fonctionnement, aux activités, à la gestion du personnel et au développement de l'institution. Il est composé du Directeur Général et des chefs des différents départements de l'institution.

COFINA est, en plus du comité de direction, composée de huit grandes instances (voir annexe1) à savoir la Direction Générale, la Direction Exploitation, le Département Juridique, la Direction Administrative et Financière, le Département Système d'Information, le Département des Ressources Humaines, le Département Communication et le Département Achats et logistiques.

- la Direction Générale : elle définit la stratégie globale de l'institution, supervise son exécution et regroupe l'ensemble des postes de management global de COFINA. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle ;
- la Direction Exploitation : les responsables de cette direction doivent assurer la direction du périmètre de production qui leur est confié. Pour réussir leur mission, des ressources productives (compétences humaines, matérielles, logicielles, etc.) leur sont allouées. La direction est chargée de la gestion et du management des activités. Elle dégage un résultat opérationnel conforme aux attentes; entretient les compétences de ses ressources humaines (formations, diversification des expériences, professionnalisation) et assure la continuité de la production de l'institution. Elle comprend les services qui s'occupent de :
 - o la clientèle institutionnelle ;
 - o du crédit ;
 - o du recouvrement ;
 - o de la formation professionnelle ;
 - o des opérations.

- le Département Juridique : le juriste d'entreprise exerce une activité de conseil juridique et de rédaction d'acte au sein de l'entreprise qui l'emploie. Ce département a pour principal objectifs de défendre les intérêts de COFINA et de délivrer les actes juridiques, tels que les contrats, avenants ou déclarations découlant d'obligations légales, afin de s'assurer de leur conformité aux textes de lois et à l'interprétation qui en est faite par la jurisprudence. Ce département comprend le service juridique et le service contentieux.
- la Direction Administrative et Financière (DAF) : elle définit et supervise la gestion administrative (procédures, fonctionnement, affaires juridiques, ...) et financière (trésorerie, contrôle de gestion, ...) selon les choix stratégiques adoptés par les instances dirigeantes et les réglementations (financières, fiscales et commerciales) nationales, sous-régionales ou internationales. La Direction Administrative et Financière de l'institut est principalement chargée de la gestion de la performance, la comptabilité, l'ALM (Assets and liabilities Management) ;
- le Département Système d'Information : il est responsable de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc.) et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre. Le département système d'information de la COFINA comprend :
 - o les réseaux ;
 - o la maintenance ;
 - o les applications.
- le Département des Ressources Humaines : C'est l'un des départements clés de l'institution qui assure et garantit ses politiques d'évolution et de formation. Très proche du management, le service des ressources humaines prend activement part à la stratégie en fonction des décisions qu'il prend. La gestion de personnel regroupe l'ensemble des actions et des initiatives que peut prendre un service ressources humaines pour favoriser le développement d'une société et le maintien d'un bon climat social ;
- Le Département Communication : la fonction communication vise à valoriser l'image et la notoriété de COFINA. Elle a pour mission de valoriser l'image et les performances de l'institution et de fédérer les collaborateurs de l'entreprise autour d'objectifs clairs et mobilisateurs. Elle fait aujourd'hui partie de tous les champs d'activité : l'entreprise, la

politique, la culture, la finance, la vie associative et représente un facteur clé du développement des organisations ;

- le Département Achats et Logistiques : l'achat est l'acquisition d'un bien ou d'un service en contrepartie du paiement de son prix. Toute entreprise, qu'elle soit commerciale ou non, achète des produits qu'elle revend, qu'elle inclue dans son processus de production ou qu'elle consomme. Le rôle des fonctions achats-logistique de la COFINA est d'assurer la continuité et la fiabilité des flux de ses produits.

4.3. Produits et services de la COFINA

COFINA offre des produits et services aux particuliers comme aux professionnels. Parmi les produits pour les particuliers, il y'a :

- le crédit particulier ;
- l'épargne particulière.

En ce qui concerne les professionnels, il s'agit également :

- du crédit professionnel et de ;
- l'épargne professionnelle.

COFINA met à la disposition de ses clients, une palette de services complémentaires :

- les packs sur mesure permettant à chaque client de sélectionner les produits et services dont il a vraiment besoin ;
- le crédit assurance avec la possibilité de cotisation mensualisée ;
- COFICASH facilite tous les paiements des clients sans les obliger à se déplacer ;
- le MOBILE Customer, le portable devient un conseiller clientèle ;
- les virements locaux facilités grâce à une gestion à distance : les clients ne se déplacent pas en agence ;
- transfert d'argent internationaux bénéficiant des meilleurs tarifs.

En plus de ses produits et services, les principaux domaines d'expertises exploitées au sein de COFINA sont les suivants :

- la structuration et la négociation de financements et le financement d'entreprises ;
- la stratégie, le développement, la négociation socio-commerciale et politique d'investissement ;

- l'analyse, la mise en place, l'accompagnement et l'expansion de toutes les typologies de réseaux (groupements, associations...);
- les qualifications spécifiques et reconnues dans la monétique, la sécurité informatique et les solutions bancaires électroniques;
- le développement social, la lutte contre la pauvreté;
- la stratégie de développement et d'investissement, gestion patrimoniale et la gestion de projet.

COFINA se veut une institution au cœur des réalités contextuelles et situationnelles Panafricaines. Face à la constance des nécessités dans les pays Africains, la création d'un réseau régional d'une Institution Financière destinée à promouvoir et accompagner le développement économique semble tant opportun qu'approprié.

COFINA convoite de créer un modèle de finance inclusive offrant à sa clientèle, des microcrédits, des produits de micro-assurance/bancassurance, des produits de m-banking et e-banking, des financements de logements sociaux ainsi que des financements structurés et opérant selon les standards internationaux. Pour étayer son implication dans la mission qu'elle s'est donnée, COFINA s'attache à déployer une logique de responsabilisation sociétale portée par les valeurs de l'entrepreneuriat social.

Par une participation active à l'amélioration des conditions de vie des populations, COFINA entend ainsi contribuer constructivement à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

COFINA consacre son engagement sur quatre principaux domaines d'intervention:

- la santé;
- l'éducation/formation;
- l'économie (AGR);
- l'environnement.

Conclusion

Ce chapitre nous a donné une vue globale de l'organisation de COFINA à travers ses organes internes, externes et ses départements fonctionnels. Nous avons également essayé au cours de ce chapitre de montrer l'historique de l'institution depuis sa création. Mais aussi mis en

exergue les produits de la banque ainsi que ses spécifiés en matière de microfinance et de mésofinance.

Après avoir procédé à une présentation large de COFINA, nous allons à présent aborder la phase importante de notre travail de recherche qui est la mise en œuvre de l'application.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DU CREDIT DE LA COFINA

Ce chapitre a pour objectif de présenter la procédure d'octroi de crédit au sein de la COFINA. Compte tenu de l'objectif recherché par notre étude, nous devrions plutôt décrire le processus d'audit des crédits réalisés à COFINA à travers ses différentes phases. Cependant vu l'ancienneté de COFINA (un an) aucune mission d'audit des crédits n'avait été réalisée. Il serait donc impossible pour nous de décrire un processus qui n'a jamais été mis en œuvre. Nous avons donc choisi de décrire la procédure d'octroi de crédits afin de mieux comprendre l'activité de base de COFINA à travers ses étapes, ce qui nous servira à mieux planifier la première mission d'audit des crédits dans cette institution.

5.1. Prise de connaissance des structures intervenant dans le processus d'octroi de crédit de la COFINA

Le Conseil d'Administration de COFINA a mis en vigueur une politique de crédit dans le but de préciser les procédures de demande, d'octroi et de recouvrement des prêts accordés à ses clients. Cette politique est un pas important vers l'autonomie administrative, économique et financière de l'institution.

La raison d'être de COFINA est de satisfaire les besoins financiers de ses clients en leur offrant des produits financiers de qualité adaptés à leurs types d'activités et à leurs moyens. Pour que le service soit durable, il est important qu'il s'assure de bien administrer ses prêts et de mettre en place un suivi rigoureux qui lui permette de gérer les remboursements.

Les structures qui interviennent dans la gestion des crédits au sein de l'institution sont :

- le Directeur Général ;
- le Directeur Exploitation Commerciale ;
- le Directeur Juridique et Risques ;
- l'Analyste crédit ;
- le Chef d'agence ;
- le Crédit officer ;
- le Responsable réseau ;
- le Conseiller commercial ;
- le Chargé de clientèle.

5.2. Processus d'octroi de crédit chez COFINA

Le processus d'octroi de crédit chez COFINA suit les principes généraux suivants :

- toute personne est éligible à la gamme de crédit proposée par COFINA sous réserve qu'elle soit :
 - o résidente au Sénégal ;
 - o majeure et âgée de 65ans maximum ;
 - o qu'elle justifie une activité licite et rentable ;
- les décisions de crédit à COFINA sont toujours accordées au sein d'un Comité de crédit regroupant au moins deux (2) crédit officers ;
- les crédits octroyés le sont à l'intérieur d'une enveloppe globale déterminée par type de crédit ;
- un même client peut cumuler plusieurs crédits à COFINA, toutefois l'analyse crédit devra prouver sa capacité de remboursement cumulée ;
- toute demande de crédit n'est accordée que si le client souscrit à une assurance décès invalidité (ADI) lors de la signature du contrat de prêt et /ou de garantie.

En plus des principes généraux obligatoires, le processus d'octroi de crédit suit les différentes étapes ci-après :

- caractérisation des produits de crédit ;
- évaluation du crédit ;
- instruction du dossier de crédit ;
- validation du crédit ;
- remboursement du crédit ;
- le recouvrement.

5.2.1. Les caractéristiques des produits de crédit

COFINA propose des produits de crédit spécifiques aux particuliers ainsi qu'aux entreprises. Il y'a les engagements directs et les engagements par signature. Les engagements directs concernent les crédits entreprises et les crédits particuliers.

Les crédits entreprises comprennent :

- Crédit spot ou urgence: c'est une avance à très court terme destinée à financer un besoin en trésorerie. Le Crédit SPOT est octroyé sur des périodes très courtes pouvant aller de 1 mois à 6 mois, et permet de réaliser des opérations exceptionnelles et ponctuelles ;
- crédit d'investissement : c'est une avance de capitaux à moyen terme destinée à financer des investissements. Le Crédit d'investissement est octroyé sur une période pouvant aller de 6 mois à 36 mois, et permet de réaliser des opérations spécifiques comme le financement des activités du client ou l'extension de son entreprise ;
- crédit fonds de roulement: c'est une avance de capitaux à court terme destinée à financer un besoin de fonctionnement. Il est octroyé sur une période pouvant aller de 1 mois à 12 mois, et permet de réaliser des opérations spécifiques comme le financement d'un stock, l'achat d'intrants, soit, de manière globale destiné à combler un déficit de trésorerie ;
- avances: c'est une facilité offerte à une entreprise de rendre son compte débiteur dans la limite d'un plafond et d'une durée définis contractuellement pour faire face à certains besoins urgents imprévus ;
- crédit communautaire: c'est un crédit octroyé à un groupe de personnes organisé en GIE, ou en association pour financer les activités entrant dans le cadre de leur objet social. Les membres de ces GIE ou associations sont tenus solidairement responsables du remboursement du crédit

Chaque filiale de l'institution aura la latitude de déterminer les durées selon l'état de son marché.

Les crédits particuliers comprennent :

- crédit d'occasion : c'est un crédit court terme destiné à financer un besoin ponctuel survenu à l'occasion d'événements comme la rentrée des classes ou les fêtes religieuses. Le remboursement du crédit doit obligatoirement se faire sur une période comprise entre 3 et 10 mois ;
- avance salariés et personnes à revenus récurrents : c'est une facilité offerte à un particulier de rendre son compte débiteur dans la limite d'un plafond et d'une durée définis contractuellement pour faire face à certains besoins urgents imprévus. L'avance

ne se cumule pas, elle doit être obligatoirement remboursée avant la mise en place d'une nouvelle ;

- crédit backé sur des objets de valeur : c'est un crédit qui est octroyé contre le dépôt d'objets de valeur et qui est destiné à financer des achats de biens et services ou un besoin d'investissement. Le crédit backé sur des objets de valeur peut être accordé sur une période allant de 3 à 36 mois ;
- crédit à la consommation : c'est un crédit destiné à financer des achats de biens et services. Le Crédit à la consommation est octroyé sur une période pouvant aller de 3 à 36 mois, et permet de réaliser des opérations de consommation sans qu'il ne soit demandé au client la destination des fonds reçus ;
- crédit communautaire.

En ce qui concerne les engagements par signature, dans le cadre de ses activités, COFINA peut accorder à ses clients des crédits par signature comme la caution sur marché, l'aval de traite. Les conditions déterminées ci-après sont des prés requis minimum à l'étude d'un dossier par COFINA. Les demandes d'engagement par signature sont évaluées par le comité de crédit qui est seul habilité à approuver la mise en place de ces facilités.

Après une prise de connaissance des différents produits de l'institution, une évaluation du risque s'avère être nécessaire afin d'écarter tout problème.

- l'évaluation des risques

L'évaluation du risque et donc de la demande du crédit sont du ressort du conseiller commercial, qui est l'agent qui est en contact avec le client. Le conseiller commercial doit donc évaluer la capacité (évaluation quantitative) et la volonté (évaluation qualitative) du client par rapport au remboursement du crédit. C'est la capacité de remboursement du client déterminée à partir d'éléments déclaratifs, des observations et vérifications du conseiller commercial qui est déterminante de la décision d'octroi du crédit.

L'évaluation du risque et de l'activité du client se base essentiellement sur ses activités réalisées du client et non sur ses prévisions. L'évaluation du projet qui va se matérialiser au travers de l'outil d'évaluation mis en place portera notamment sur les points suivants :

- la présentation de la demande du promoteur ;
- l'étude de marché : celle-ci insistera sur l'emplacement du local prévu pour le projet, l'approvisionnement en matières premières et le circuit d'écoulement des produits, la situation financière des projets similaires,... ;
- la situation actuelle du projet pour les cas d'extension : l'analyse retracera à ce niveau le patrimoine du promoteur, la production et le chiffre d'affaires actuels ;
- le schéma d'investissement et de financement proposé, en détaillant ses différentes rubriques et en tenant compte de la nature du projet ;
- l'estimation de la production et du chiffre d'affaire prévisionnels ;
- l'avis motivé de l'évaluateur, appuyé par celui du Responsable Réseau et Chef d'agence et/ou de tout autre Comité de crédit instauré ;
- la proposition d'un montant et de conditions d'octroi de crédit, en cas d'avis favorable et les motifs du rejet en cas d'avis défavorable.

Toute demande de crédit s'accompagne d'une étude du dossier de crédit ainsi que de sa constitution.

5.2.2. Instruction du dossier de crédit

La première étape de la constitution d'un dossier de crédit chez COFINA est l'ouverture d'un compte courant dans les livres de l'Institution. Ce compte devra être fonctionnel depuis au moins 3 mois avant que le client ne puisse solliciter un crédit. Ce délai de 3 mois n'est pas applicable lorsque le client était déjà titulaire d'un compte épargne fonctionnel enregistrant des mouvements significatifs réguliers.

En outre, les clients salariés qui effectueront une domiciliation de salaire, seront habilités à requérir un crédit, dès la réception du 1^{er} virement de leur salaire dans les livres de COFINA.

Exceptionnellement, le Comité de crédit est habilité à autoriser à octroyer un crédit à un client qui n'aurait pas de compte courant ouvert depuis 3 mois.

Le dossier de crédit pour être complet doit contenir tous les documents justificatifs requis.

Sont énumérés ci-après les documents justificatifs pour un crédit particulier :

- une demande de crédit émanant du client ;
- un justificatif d'identité (photocopie de la carte d'identité pour les ressortissants sénégalais et carte d'identité d'étranger délivrée au Sénégal ou carte consulaire pour les étrangers) ;
- un justificatif de domicile datant de moins de 3 mois (facture d'eau, téléphone d'électricité datant de moins de 3 mois ou un certificat de domicilie ou de résidence ou un contrat de bail enregistré) ;
- pour les salariés du secteur privé, les trois derniers bulletins de salaire ainsi que la lettre de domiciliation de salaire et une attestation ou un contrat de travail à durée indéterminée datant de plus de 3 mois ;
- pour les fonctionnaires, les trois derniers bulletins de salaire ainsi que la lettre de domiciliation de salaire et une attestation de travail ou la décision d'embauche signée par le Ministre ;
- pour les non-salariés, une attestation sur l'honneur de revenus étayée par des justificatifs (relevés de compte, contrats signés, domiciliation de revenus réguliers...) ;
- une attestation sur l'honneur que le client ne bénéficie pas d'un autre crédit (à mentionner s'il en bénéficie) et qu'il n'en contractera pas durant la vie de la présente convention sans l'accord préalable de COFINA.

Selon le type de crédit, des éléments additionnels pourront être requis par le Comité de crédit.

Concernant le crédit Entreprise :

- une demande de crédit émanant du client ;
- la copie du Registre de Commerce conforme OHADA ;
- le NINEA de l'entreprise ;
- la copie des statuts conformes OHADA ;
- le PV du Conseil d'Administration ayant nommé les dirigeants de la société et définissant les pouvoirs ;
- un justificatif d'adresse (facture d'eau, téléphone d'électricité datant de moins de 3 mois, ou un certificat de domicilie ou de résidence ou un contrat de bail enregistré) ;
- une attestation sur l'honneur que le client ne bénéficie pas d'un autre crédit (à mentionner s'il en bénéficie) et qu'il n'en contractera pas durant la vie de la présente convention sans l'accord préalable de COFINA ;

- les états financiers prévisionnels pour les années couvrant les crédits sollicités ;
- les états financiers ou toutes informations financières antérieures à la demande de crédit.

Selon le type de crédit, des éléments additionnels d'analyse financière de l'activité de l'entreprise du client seront requis par le Comité de crédit.

Selon la spécificité du contrat et du marché sur lequel porte l'engagement par signature, des éléments additionnels d'analyse de l'activité du client seront requis par le Comité de crédit. Ce comité aura pour fonction de valider le crédit.

5.3. Comités de validation crédit

Les comités de validation crédit de COFINA sont définis en fonction de seuils d'approbation qui prennent en compte :

- l'évaluation du risque (petit, moyen, grand, très grand) ;
- le montant du crédit demandé.

Les comités de validation sont composés de « Crédit Officer », qui sont des membres de COFINA à qui ont été octroyés des pouvoirs d'approbation de crédit. Le profil des Crédits officer va de un à cinq selon le montant et le risque de crédit autorisés à valider.

Un mémo établi par la Direction Générale définit les critères de notation des Crédit officer et nomme les crédit officer selon leur grade respectif.

La détermination de la composition du comité de crédit est définie dans un mémo de la Direction générale, qui indique selon les montants et les risques du crédit, les seuils d'approbation à respecter. Le dossier pour être validé doit emporter la validation de la totalité des membres du Comité. A défaut de majorité, il faudra obtenir la validation d'un crédit officer d'un niveau supérieur.

Toutefois pour les Comités de crédit des dossiers d'un montant supérieur à cinq millions (5 000 000) FCFA, l'unanimité des membres du comité est requise. A défaut, ces dossiers seront présentés au Comité Crédit du Conseil d'Administration pour avis conforme.

La validation d'un dossier peut se faire lors d'une réunion formelle où chacun des crédits officer pourra accorder sa validation, ou par circularisation du dossier présenté, que cela soit par voie électronique ou par voie papier. La décision de crédit devra être matérialisée sur la fiche d'approbation du dossier qui comporte un numéro d'identification. Les crédits officer devront indiquer s'ils approuvent ou rejettent le dossier, avec mention de la date et leur signature.

5.3.1. Décaissement du crédit

Une fois que le crédit a été approuvé par le Comité de Crédit, plusieurs étapes de confirmation des conditions posées par le dit comité doivent se dérouler :

- l'information au client de la décision favorable par le chargé de clientèle et/ou conseiller commercial ;
- la vérification des garanties et la génération des actes de garantie par le chargé de clientèle ;
- la signature par le client et la caution de la convention de prêt, des actes de garantie afférents, du contrat d'assurance et du tableau d'amortissement.

La signature de la convention de crédit permet de formaliser l'accord de prêt conclu entre COFINA Sénégal et le client. Elle doit intervenir avant le déblocage du crédit.

Ce n'est qu'une fois que toutes ces actions sont exécutées que le décaissement du crédit est effectué sur le compte courant du client.

Le client a également la possibilité de demander l'émission d'un chèque ou d'un ordre de virement en faveur d'un tiers.

Concernant le crédit investissement, COFINA Sénégal, après évaluation du comité de crédit, pourra préférer effectuer le virement directement au profit du fournisseur des biens et/ou services, objet du contrat.

S'agissant des règlements effectués aux fournisseurs, ils se font sur la base de la production d'une facture définitive accompagnée d'un bon de commande et d'un bordereau de livraison signés par l'emprunteur.

COFINA Sénégal, par l'intermédiaire des conseillers commerciaux, se réserve le droit de vérifier sur place la conformité du matériel avec le bon de livraison avant de procéder aux virements.

5.3.2. Remboursement des crédits

Le remboursement du crédit se fait automatiquement à partir du compte courant du client. Le client doit s'assurer qu'il bénéficie de la provision suffisante pour couvrir le montant de l'échéance mensuelle. Il doit se déplacer en agence afin d'effectuer son remboursement. En aucun cas, le conseiller commercial ne pourra recevoir des mains du client, le montant de l'échéance à reverser sur le compte. Dans la gestion des crédits nous observons des cas de remboursement anticipé, de rééchelonnement et de restructuration d'un crédit.

Remboursement anticipé : le remboursement anticipé d'un crédit est l'opération par laquelle le client procède au remboursement de son crédit avant la date contractuellement retenue. Le remboursement anticipé peut être total ou partiel, c'est-à-dire que le client a la faculté de se libérer par anticipation du montant total ou partiel du crédit. Une pénalité contractuelle de remboursement anticipée sera prélevée égale à 3 % du capital restant dû avec un minimum forfaitaire;

Rééchelonnement d'un crédit : le rééchelonnement d'un crédit permet de changer la date d'échéance initiale, mais tout en conservant la même durée. Le rééchelonnement d'un crédit se distingue du report d'échéance en ce sens que les impayés constatés pourraient se reproduire indéfiniment si les conditions du crédit restent en l'état. Le client qui requiert un rééchelonnement devra, en plus de sa bonne foi, apporter des motifs valables à sa requête :

- la date choisie initialement ne prenait pas en compte les spécificités de son activité ;
- les flux de trésorerie de son activité ont connu des changements notables, les dates d'échéance retenues n'étant plus adaptées au cycle d'exploitation.

Le Conseiller commercial apprécie la requête et si les motifs sont justifiés, présente une nouvelle demande au Chef d'Agence, qui va évaluer si le dossier peut être présenté au Comité de crédit pour demande de rééchelonnement. C'est le Comité qui avait approuvé le crédit initial qui doit être consulté pour la nouvelle approbation. Dès acceptation du dossier par le Comité de crédit, le client doit revenir en agence afin de signer un nouveau tableau d'amortissement.

Restructuration d'un crédit : la restructuration d'un crédit correspond à la modification des conditions initiales du crédit : de la durée du crédit et du montant des échéances. Un dossier de crédit ne peut être restructuré qu'une seule fois, le Conseiller commercial s'assurera d'abord d'avoir mis en œuvre toutes les actions de recouvrement possibles avant de la proposer au comité de crédit. Le client qui requiert une restructuration de son crédit, devra, en plus de sa bonne foi, apporter des motifs valables à sa requête :

- être dans une situation économique très difficile ;
- être de bonne foi et avoir la volonté de paiement malgré les difficultés ;
- ne pas être soumis à une procédure judiciaire.

La restructuration procède de la mise en place d'un nouveau crédit au même client selon des conditions différentes, elle sera donc l'extrême solution de recouvrement à proposer. Le Conseiller commercial devra s'assurer qu'il n'était pas plus efficient en terme de recouvrement de créances, de réaliser les garanties, plutôt que de restructurer le crédit. Le Conseiller commercial procédera de la même manière que pour l'instruction d'un nouveau dossier de crédit. Il évaluera la situation du client et de son activité. Cette instruction devra faire ressortir le fait que le client est en mesure de respecter ses nouveaux engagements. Le comité de crédit composé du Directeur Général, du Directeur de l'Exploitation, du Directeur Juridique et du Chef d'agence concerné est le seul habilité à accorder ce crédit. Le crédit restructuré doit être suivi par le conseiller commercial de manière plus approfondie.

Il peut arriver des cas où on fait face à des clients en impayés, dans ce cas de figure un recouvrement devra d'être effectué.

5.3.3. Recouvrement

Le recouvrement consiste à un suivi des clients et à un code de conduite des recouvrements :

Suivi des clients : il y a plusieurs intervenants dans le processus de recouvrement : le Conseiller Commercial, le Responsable Réseau, le Chef d'Agence, le Directeur Exploitation, le Responsable Recouvrement, le Responsable Contentieux, le Directeur Juridique, et le Directeur Général. Le suivi des clients doit se faire de manière organisée par chacun des intervenants à une étape bien déterminée ;

Code de conduite du recouvrement : dès le 1er jour, le client doit être visité. Tous les moyens de communication peuvent être utilisés pour entrer en contact avec le client en impayé (téléphone, mail, courrier,..). Le client pourra être convoqué dans les locaux de COFINA. Une négociation d'un délai de remboursement raisonnable doit être l'objectif premier.

- **Recouvrement contentieux**

La majorité des dossiers de crédits atteignant l'étape « Contentieux » seront traités en recouvrement contentieux. En effet, il faut procéder au recouvrement de ces mauvaises créances car cela procède d'une bonne gestion du portefeuille crédit de COFINA Sénégal.

Malgré la radiation de ces crédits difficiles à gérer, il est important que l'effort de recouvrement soit poursuivi. C'est donc une nouvelle étape de négociation qui s'ouvre avec le client.

Dès réception d'un dossier, le Responsable contentieux en prend connaissance dans les détails, car il devra en avoir la maîtrise totale. Pour cela, il ne doit pas hésiter à travailler en collaboration avec les différents intervenants au dossier qui pourront lui donner toutes les indications additionnelles (recommandations sur la stratégie à adopter pour recouvrer les créances, informations sur la personnalité du client et les raisons de cette situation, ...).

Il contacte immédiatement le client ainsi que la caution solidaire pour les informer de la nouvelle situation du crédit. Une proposition de constitution d'un nouveau dossier avec de nouvelles conditions (calendrier de remboursement, montant de la mensualité,...) leur est faite.

C'est un contrat renégocié qui est signé avec des conditions spécifiques que le débiteur s'engage à respecter scrupuleusement.

Le Responsable Contentieux assure un suivi rapproché de ces dossiers afin de s'assurer du respect des engagements des débiteurs.

- le débiteur respecte les engagements renégociés, le crédit est bien géré ;
- le débiteur ne respecte pas les engagements renégociés.

Dès le 1^{er} jour de retard sur l'échéance, le Responsable Recouvrement doit mettre en œuvre toutes les actions de recouvrement légales.

Le contact doit être établi immédiatement avec le débiteur pour connaître les raisons du retard, et ensuite des visites et contacts quotidiens doivent se dérouler pour amener le débiteur à respecter ses engagements.

Après 7 jours de retard par rapport à la date d'échéance fixée dans le contrat de renégociation, une lettre de relance

Une seconde lettre de relance est envoyée 15 jours après la date d'échéance.

Si malgré toutes ces diligences accomplies, le client n'est toujours pas disposé à régulariser sa situation, la voie judiciaire sera mise en œuvre par le Directeur Juridique.

Le Responsable Recouvrement présente mensuellement l'état des dossiers en recouvrement contentieux, il indique les actions entreprises, le détail du recouvrement effectué et les dossiers qu'il estime devoir être transféré au recouvrement judiciaire.

Le Comité de Crédit donne son approbation pour le transfert de tout dossier.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu identifier les structures qui interviennent dans la gestion du crédit ainsi que les différentes étapes du processus. Cette partie nous a permis de mieux comprendre l'activité de base de COFINA et d'intégrer toutes les étapes de ce processus dans le développement de notre étude.

Chapitre 6 : AUTOMATISATION DU PROCESSUS D'AUDIT DES CREDITS DE COFINA

L'objectif de ce chapitre est de réaliser l'audit du processus des crédits au moyen d'une application rendant la mission automatisée et de montrer que l'automatisation de l'audit des crédits permet de le rendre plus efficace et contribue à créer une valeur ajoutée à l'organisation au regard des méthodes classiques.

6.1. Présentation de l'application

Nous avons conçu une application qui intègre les trois phases d'une mission d'audit. Recentré au crédit, l'application présente toutes les étapes de la phase de préparation, de réalisation et d'exécution de la mission d'audit.

La phase de préparation contient :

- l'ordre de mission (voir annexe 2, page 105) ;
- la liste des documents (voir annexe 3, page 106) ;
- la réunion d'ouverture (voir annexe 4, page 107) ;
- l'interview ;
- le compte rendu ;
- les risques apparents (voir annexe 5 ; page 108).

La phase de réalisation contient :

- le programme d'audit
- la grille de séparation des tâches
- le Questionnaire de contrôle interne
- le contrôle des comptes
- la grille d'analyse.

La phase de conclusion contient :

- le projet de rapport (voir annexe 6, page 109) ;
- la réunion de clôture (voir annexe 7, page 110) ;
- le rapport définitif (voir annexe 8, page 111) ;
- les recommandations (voir annexe 9, page 114)

Le menu de l'application se présente comme suit :

Figure 2 : Menu application



De ce fait, en se basant sur les normes d'audit applicables, chaque module de l'application décrit les différentes étapes ainsi que les travaux à réaliser, les diligences à effectuer pour s'assurer que toutes les phases ont été correctement exécutées. Il intègre des graphiques permettant de donner une image de l'environnement à auditer et du dispositif de contrôle interne au regard de son efficacité et de sa clarté. Elle permet également de centraliser les risques décelés lors de l'exécution des différentes phases de la mission.

La grille de séparation des tâches générées par l'application permet d'identifier rapidement l'exécution des tâches afin de déceler les fonctions cumulatives incompatibles. Elle permet également de consulter à n'importe quel moment selon le besoin exprimé les dossiers permanents et les dossiers d'exercice, les documents qui nous ont permis de formuler nos différentes conclusions figurant dans le rapport d'audit. Elle assure un suivi en temps réel par le Top Management ou tout autre organe exprimant le besoin de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations mentionnées dans le rapport définitif.

L'application a été conçue dans le but de gérer de manière plus efficace une mission d'audit des crédits en l'automatisant, de situer les niveaux de responsabilité car les justificatifs de nos constats sont insérées dans l'application, mais aussi de servir comme un outil de reporting au Top Management qui pourra s'approprier et comprendre nos méthodes de travail.

Après cette présentation synthétique de l'application ainsi que de son fonctionnement et avantages attendus, nous allons mettre en exergue sa valeur ajoutée à travers l'audit des crédits de COFINA.

6.2. La phase de planification

Au cours de cette phase, nous avons demandé une liste de documents nous permettant de faire une prise de connaissance générale de l'entité et du département crédit ainsi que certaines données chiffrées afin de faire des analyses poussées. Les documents que nous avons demandé sont intégrés dans l'application dans le module liste des documents qui prend en compte la réception effective et qui mentionne le pourcentage des documents reçus ainsi que les formats. Les résultats sont les suivants :

Tableau 4 : Liste des documents établis

| Progression: 76% | | | | |
|------------------|--|-------------------------------------|---------|-------------|
| # | DOCUMENTS | TRANSMIS | SUPPORT | FICHER |
| 1 | Liste des produits | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP1 |
| 2 | Organigramme de COFINA | <input checked="" type="checkbox"/> | Word | DP2 |
| 3 | Organigramme du département | <input checked="" type="checkbox"/> | Word | DP3 |
| 4 | Manuels de procédures | <input checked="" type="checkbox"/> | PDF | DP4 |
| 5 | Chiffre d'affaires du dernier exercice | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP5 |
| 6 | Balance des comptes | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP6 |
| 7 | Etat des provisions pour crédits en souffrance | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP7 |
| 8 | Etat des crédits en souffrance | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP8 |
| 9 | Etat des déclassements | <input type="checkbox"/> | | |
| 10 | Etat des commissions | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP10 |
| 11 | Etat des garanties | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP11 |
| 12 | Etat des crédits débloqués | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP12 |
| 13 | Liste des habilitations pour mise en place de crédit dans NAFA | <input checked="" type="checkbox"/> | Word | DP13 |
| 14 | Rapport des commissaires aux comptes | <input type="checkbox"/> | | |
| 15 | Rapport des d'audit précédent | <input type="checkbox"/> | | |
| 16 | etats des découverts | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP16 |
| 17 | rapports comités de suivi des clients en contentieux et précontentieux | <input type="checkbox"/> | | |
| 18 | mémo des 5 dernières lettres de mise en demeure | <input checked="" type="checkbox"/> | Word | DP18 |
| 19 | analyse des créances rattachées | <input type="checkbox"/> | | |
| 20 | listes des dossiers transférés en contentieux | <input checked="" type="checkbox"/> | PDF | DP20 |
| 21 | listes des 20 plus gros engagements | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP21 |

Par la suite nous avons conduit la réunion d'ouverture avec les audités afin de rappeler les objectifs de la mission et de savoir les attentes particulières des audités. Nous avons convenu ensemble les dates de délivrance des différents rapports. Etaient présents à cette réunion le Responsable du Département Audit et son assistant le Chef du Département Crédit ; la Directrice d'Exploitation et la Directrice Générale Adjointe.

Pour ce faire nous entrons dans le menu de l'application et nous choisissons le module « réunion d'ouverture ». Pour les besoins de l'application, nous avons retenu comme aspects les objectifs de contrôle et objectifs spécifiques de la mission. Notre application ne prévoit pas de rapport d'orientation. Les autres aspects d'une réunion d'ouverture au sens des normes tels que le circuit de communication , la feuille de présence, le procès-verbal de réunion , les niveaux de confidentialité et la logistique nécessaire au déroulement de la mission n'ont pas été intégré dans l'application. Nous avons mis en évidence les personnes présentes lors de cette réunion, spécifié les attentes des audités et défini les dates de délivrances des rapports et de tenue de la réunion d'ouverture. Notre canal de communication est principalement l'intranet ou nous demanderons les informations nécessaires à la mission et nous demanderons des dossiers physiques de crédit pour des vérifications plus approfondies.

Les résultats ont été les suivants :

Tableau 5: Réunion d'ouverture

HOME

| OBJECTIFS DE CONTRÔLE | ATTENTES DES AUDITES |
|---|---|
| A- S'assurer que les séparations de fonction sont suffisantes | Connaître les procédures de l'institution en général et en particulier celles du crédit |
| B- S'assurer que les garanties financières sont conformes aux prescriptions de la politique de crédit | disposer d' assouplissements par rapport aux procédures |
| C- S'assurer que les calendriers de remboursement sont exacts | Proposer un ordre de rangement formel des dossiers de crédit |
| D- S'assurer de l'application correcte du taux d'intérêt | |
| E- Obtenir l'assurance que les intérêts sont payés et comptabilisés | |
| F- Obtenir l'assurance que les crédits accordés sont ceux autorisés par le comité de crédit | |
| G- S'assurer que le calcul des provisions sur les crédits en souffrance est exact et conforme à la réglementation | |
| H- S'assurer que les remboursements crédits déclassés sont enregistrés | |
| I- S'assurer que les remboursements de crédits sont intégralement enregistrés et encaissés | |
| J- Obtenir l'assurance que les créances rattachées sont convenablement traitées et enregistrées. | |

| DATE DE DELIVRANCE RAPPORTS | | |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|
| PROJET DE RAPPORT | REUNION DE CLOTURE | RAPPORT DEFINITIF |
| 27/04/2015 | 28/04/2015 | 29/04/2015 |

| PARTICIPANTS | | |
|-----------------|--------------|------------|
| HEAD CREDIT | VERIFICATEUR | HEAD AUDIT |
| ASSISTANT AUDIT | | |

A la suite nous avons réalisé l'interview au moyen du questionnaire de prise de connaissance intégré dans l'application. Les résultats sont les suivants :

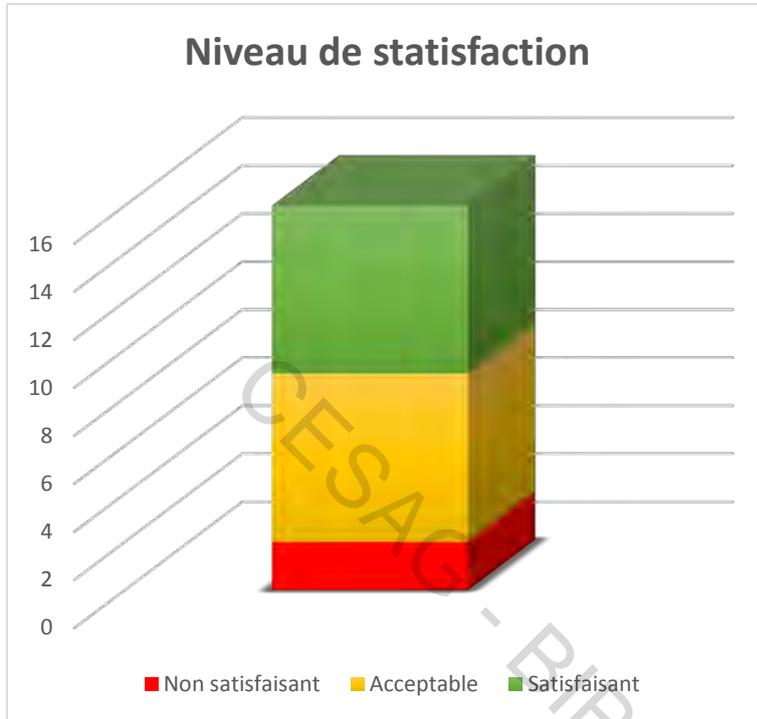
Tableau 6 : Questionnaire de prise de connaissance

| QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE | SECTION: OPERATIONS DE CREDITS | | DATE: |
|---|-------------------------------------|------------------------|---|
| EXERCICE: | EFFECTUE PAR: | | |
| QUESTIONS | OUI ou N/A | NIVEAU DE SATISFACTION | COMMENTAIRES |
| 1 - Comment le département est organisé? | <input type="checkbox"/> | 3. Satisfaisant | Le Head credit a fait une définition claire et précise des tâches et responsabilités de son département, |
| 2 - Quelles sont les particularités majeures du département au regard de qui se fait dans les autres institutions financières | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Acceptable | La particularité majeure du département crédit est : 1- son rattachement direct à la direction de l'exploitation ce qui ne se fait pas dans les autres institutions financières 2-la tenue de comité de crédit chaque jour gage de rapidité d'exécution d'un crédit |
| 3 -Les chargés d'affaire et les analystes crédits maîtrisent -ils les produits? | <input type="checkbox"/> | 3. Satisfaisant | Le Head credit et les chargés d'affaires connaissent tous les produits ainsi que leurs particularités |
| 4 - Existe-t-il des facteurs externes influençant le fonctionnement du département? | <input type="checkbox"/> | 3. Satisfaisant | Il n'y a pas de facteurs externes ayant un impact sur le département, seul un manque de liquidité pourrait bloquer le fonctionnement ce qui n'est pas le cas. Egalement les objectifs sont toujours atteints |
| 5 - Qui sont vos principaux clients et dans quels secteurs d'activité évoluent-ils pour la plupart? | <input type="checkbox"/> | 2. Acceptable | La plupart de nos clients sont des entrepreneurs qui évoluent dans différents secteurs. |
| 6 - Quelles sont les perspectives d'évolution du département à court - moyen et long terme? | <input type="checkbox"/> | 1. Non satisfaisant | le head crédit a juste mentionné une évolution en terme de crédits débloqués chaque mois et d'augmentation des engagements pris sur une seule signature |

| | | | |
|---|-------------------------------------|----------------------------|--|
| 7 - La direction générale fixe les objectifs généraux de la politique de crédits sous la forme de | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| <i>a - plan à moyen et long terme</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Acceptable | les objectifs généraux en terme de plan à court terme et moyen terme sont bien définis car le volume de crédit a débloqué chaque mois a été clairement défini mais à long terme la réponse n'a pas été précise |
| <i>b - plans opérationnels</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Acceptable | Sur le plan opérationnel les objectifs ont été définis mais le Head crédit joue un rôle important car c'est lui propose la plupart du temps des réajustements en terme de mode opératoire qu'il soumet à la direction générale |
| <i>c - budgets</i> | | 1. Non satisfaisant | le budget a été validé tardivement ce qui n'a pas permis de bien recadrer l'activité a temps en terme d'objectifs |
| 8 - La direction générale communique à l'exploitation de façon plus ou moins détaillée selon le niveau hiérarchique, les objectifs en matière de: | | | |
| <i>a - progression du volume des crédits</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 3. Satisfaisant | La progression du volume des crédits est <u>communiquée en temps réel</u> |
| <i>b - répartition par secteur d'activité</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Non satisfaisant | la direction ne fixe pas les objectifs par secteur |
| <i>c - répartition par type de clientèle</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Non satisfaisant | |
| <i>d - répartition par durée de crédits</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 2. Acceptable | les dossiers sont analysés au cas par cas, en tenant |
| <i>e - axes prioritaires</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Non satisfaisant | |
| <i>f - équilibre risques/rentabilité</i> | <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Non satisfaisant | |
| 9 - Existe-t-il un organe indépendant de l'exploitation qui analyse l'évolution des encours par rapport aux objectifs fixés? | <input checked="" type="checkbox"/> | 3. Satisfaisant | Cela est fait par le DAF (confirmation par les mails envoyés par le DAF) |

Les premières impressions au vu des réponses données sont représentées par ce graphique intégré dans l'application (module interview).

Figure 3 : Diagramme questionnaire de prise de connaissance



Cette phase nous a permis d'identifier des forces et faiblesses. Ce tableau a été réalisé par nous-mêmes et n'est pas généré par l'application.

Tableau 7 : Forces et faiblesses après prise de connaissance

| FORCES | FAIBLESSES |
|--|---|
| Bonne maîtrise des produits par le Head crédit et les membres du département | Mise en exécution tardive du budget |
| Tâches et responsabilités clairement définies et communiquées à tous les membres du département | Les objectifs généraux à long terme ne sont pas clairement définis |
| Implication réelle de la direction générale dans l'activité de crédit en termes de suivi permanent des encours | Absence de définition claire et précise d'axes prioritaires des crédits par secteur d'activité et par type de clientèle |
| L'équilibre risque/rentabilité est bien défini par la direction générale | Importance significative de l'exploitation dans l'activité de crédit au vu de l'organigramme |

Les risques apparents sont intégrés dans l'application. Nous entrons dans le menu et nous choisissons le module « risques apparents ». Un tableau est pré-généré et il s'agira pour nous d'y renseigner les différents risques identifiés.

Tableau 8 : Risques apparents identifiés

| Risques bruts |
|--|
| Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client |
| Risque d'étude de données fausses du client |
| Risque de nullité du contrat de garantie |
| Risque d'erreur d'appréciation de la valeur des garanties |
| Risque de crédits débloqués en l'absence de signatures autorisées |
| Risque d'erreur de saisie des informations relatives au crédit dans le système |
| Risque de non signature de tous les membres du comité en fonction des seuils de validation |
| Risque de non provisionnement des crédits douteux |
| Risque de non relance des crédits impayés |
| Risque de mauvaise appréciation du secteur d'activité |
| Risque d'absence de contrôle juridique des contrats de crédits et des garanties reçus |
| Risque d'erreur sur les contrats de crédit |
| Risque de non enregistrement des garanties dans le système |
| Risque de non comptabilisation des garanties |
| Risque de non prélèvement des dépôts de garanties |
| Risque de suivi non rigoureux des impayés |
| Risque de corruption suite a une annulation d'impayés |
| Risque de non fiabilité du système |

6.3. La phase de réalisation

Lorsqu'à travers l'application toutes les étapes de la phase de planification ont été réalisées et intégrées, nous sommes passés à la phase de réalisation qui a débuté par l'élaboration du planning d'audit afin de mieux cadrer la mission. L'application ne prévoit pas de rapport d'orientation. En entrant dans le menu nous cliquons dans le module « programme d'audit ».

Celui-ci est renseigné et se présente comme suit :

Tableau 9: Planning d'audit établi

| PLANNING D'AUDIT | | | | | |
|------------------|-----------------------------------|-----------|--------------------|-------------|-----------|
| DATES | Phases | Référence | Personnes auditées | Fonctions | Auditeurs |
| | REUNION D'OUVERTURE | | | | |
| | INTERVIEWS | | | | |
| | COMPTE RENDU | | | | |
| | QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE | | DJIBRIL DIEYE | HEAD CREDIT | CHA/ABC |
| | GRILLE DE SEPARATION DES TACHES | | ALL STAFF | TEAM CREDIT | ABC |
| | TESTS DE CONTRÔLE INTERNE | | | | ABC/CHA |
| | CONTRÔLE DOSSIERS DE CREDITS | | | | ABC |
| | ANALYSE DES GARANTIES | | | | ABC |
| | CONTRÔLE DES COMMISSIONS | | | | CHA/ABC |
| | CONTRÔLE DES CREANCES RATTACHEES | | | | CHA/ABC |
| | CONTRÔLE DES COMPTES | | | | CHA/ABC |
| | PROJET DE RAPPORT | | DJIBRIL DIEYE | HEAD CREDIT | CHA |
| | RÉUNION DE CLÔTURE | | DJIBRIL DIEYE | HEAD CREDIT | CHA/ABC |
| | RAPPORT DEFINITIF | | DJIBRIL DIEYE | HEAD CREDIT | CHA |

Par la suite, nous avons procédé à la grille de séparation des tâches (voir annexe 10) qui est générée et intégrée dans l'application dans le module séparation des tâches qui nous a permis de mieux comprendre les différentes tâches qui sont exécutées à travers le découpage des processus en sous processus, d'identifier les différents acteurs intervenant dans les sous processus . Selon leur nature des codes ont été attribués à ces taches, il s'agit de :

- O : opérationnelle
- A : Autorisation
- E : Enregistrement
- C : Contrôle
- F : Financière

Des couleurs rouges sont attribuées dans les cases des taches présentant des incohérences en fonction des acteurs exécutant et des incompatibilités de fonctions.

Les résultats de la grille de séparation des taches sont disponibles en annexe, ce qui nous a permis d'identifier les forces, les faiblesses. Ce tableau est élaboré par nous et ne fait pas partie de l'application.

Tableau 10 : Forces et faiblesses

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|--|
| Définition claire des tâches et responsabilités | Existence de cumul de fonctions |
| Le déblocage d'un crédit nécessite la validation de plusieurs acteurs | Absence d'une personne dédiée exclusivement au recouvrement |
| | Existence de cumul de tâches incompatibles |
| | Aucune action concrète du département juridique dans le process crédit |

Après l'élaboration de la grille de séparation des tâches, nous avons procédé à la réalisation du questionnaire de contrôle interne qui est une étape cruciale de la phase de réalisation. A travers l'application, nous avons regroupé sur un même tableau les différentes questions de contrôle interne, les tests de conformité et de vérifications. Pour ce faire, nous retournons dans le menu et nous choisissons le module « questionnaire de CI ». Un tableau est généré incluant diverses questions que l'auditeur devra poser à l'audité. L'auditeur ayant ou non reçu des réponses à ces questions mentionnera « OUI » ou « NON » dans le tableau. Ensuite il réalisera des tests de conformité en fonction des réponses apportées. Si un test a été réalisé pour confirmer les réponses données, l'auditeur mentionnera la lettre « R ».

Les résultats de ces tests sont fonctions des réponses données aux questions de contrôle interne et le niveau de conformité est défini selon une grille de satisfaction suivante :

- 1 : résultat du test non satisfaisant
- 2 : résultat du test acceptable
- 3 : résultat du test satisfaisant

Dans la colonne « niveau de satisfaction » apparaîtra l'échelle de satisfaction que l'auditeur choisira selon les résultats obtenus.

Une colonne « preuve » est ajoutée afin de montrer les documents et les faits sur lesquels se sont basées nos commentaires et nos notations mais l'application ne prévoit pas des tests de conformité et de permanence prédéfinis.

Un graphique illustrant l'appréciation du dispositif de contrôle interne est automatiquement généré. Les résultats du questionnaire de contrôle interne et des tests de conformité sont les suivants :

Tableau 11: Questionnaire de Contrôle interne réalisé

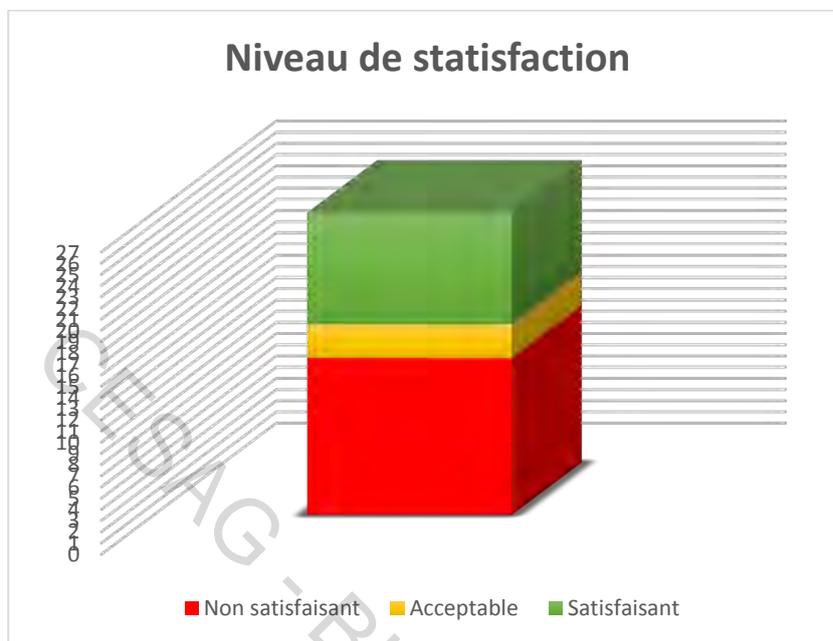
| QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE | SECTION: OPERATIONS DE CREDITS | | | DATE: | | |
|---|--------------------------------|-------------------|------------------------|---|---------|--------|
| EXERCICE: | CONTRÔLE EFFECTUE PAR: | | | | | |
| QUESTIONS | OUI/NON/NA | TEST/VERIFICATION | NIVEAU DE SATISFACTION | COMMENTAIRES | PREUVES | |
| | | | | | SUPPORT | FICHER |
| 1-L'institution dispose-t-elle d'un manuel de procédure formalisée d'octroi de crédits? | OUI | R | 2. Acceptable | le manuel de procédures n'est pas encore été validé par le groupe | | |
| 2-Le manuel de procédure est-il mis à jour? | NON | R | 1. Non satisfaisant | Plusieurs points ne sont pas d'actualité ou n'ont jamais été réalisés lors de la constitution du dossier de crédits tels que les visites d'activité des clients de manière exhaustive et les contres visites qui doivent être effectués par le Responsable réseau | | |
| 3-La répartition des tâches entre les commerciaux et les analystes crédits est-elle claire? | OUI | R | 3. Satisfaisant | Les analystes crédits ont effectivement des tâches différentes des commerciaux | | |
| 4-Cette répartition a-t-elle été formalisée par des instructions? | NON | R | 1. Non satisfaisant | aucune fiche de poste délivrée aux commerciaux et aux analystes crédits | | |
| 5-Existe-il un organigramme fonctionnel de répartition de ces tâches? | OUI | R | 2. Acceptable | organigramme non diffusé | | |
| 6-Les demandes de crédit : | | | | | | |
| <i>a- sont-elles exprimées par les partenaires bénéficiaires ?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | | | |
| <i>b- mentionnent-elles les garanties du demandeur?</i> | NON | R | 2. Acceptable | Uniquement dans le cas des avances sur bon de commande que le client mentionne qu'il s'engage à domicilier les paiements dans nos livres | | |
| <i>c- sont-elles transmises au Comité de crédits?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | Toutes les demandes et garanties sont transmises au comité de crédit | | |
| <i>d- sont-elles convenablement classées ?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | Les demandes sont correctement classées et repertoriées | | |
| 7- Le Comité de Crédit : | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|-----|---|---------------------|--|--|--|
| <i>a- atteint-il le quorum avant d'analyser les demandes de crédits?</i> | OUI | | 3. Satisfaisant | Le quorum est atteint | | |
| <i>b- sanctionne-t-il ses réunions par la rédaction d'un procès verbal</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | Tous les comités de crédits sont sanctionnés par des PV | | |
| 8- Les procès-verbaux des réunions du Comité de crédit : | | | | | | |
| <i>a- mentionnent-ils les montants de crédit sollicités et les montants accordés ?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | | | |
| <i>b- mentionnent-ils la date de réunion ?</i> | OUI | R | | | | |
| <i>c- mentionnent-ils la liste des membres présents?</i> | OUI | R | | | | |
| <i>d- mentionnent-ils la durée de chaque crédit accordé ?</i> | OUI | R | | | | |
| <i>e- les raisons des rejets ?</i> | OUI | R | | | | |
| <i>h-Le TEG respecte-t-il les normes? (inférieur au taux d'usure)</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | Le TEG est respecté | | |
| 9- Les contrats de crédit : | | | | | | |
| <i>a- sont-ils conformes aux décisions du Comité de Crédit ?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | tous les contrats sont conformes au comité de crédits | | |
| <i>b- sont-ils signés par le client bénéficiaire et le Head crédit?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | Tous les contrats sont signés par le bénéficiaire et le Head crédit | | |
| 10- La mise en place des crédits : | | | | | | |
| <i>a- se fait-elle suivant les procédures ?</i> | OUI | R | 2. Acceptable | | | |
| <i>b- est-elle appuyée par des pièces justificatives?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | | | |
| <i>c- Le calendrier de remboursement est-il remis aux bénéficiaires de crédit ?</i> | OUI | R | 3. Satisfaisant | les clients reçoivent obligatoirement une copie du tableau d'amortissement | | |
| 11- Les contrats de prêt sont-ils classés par numéro de compte? | OUI | R | 3. Satisfaisant | Les contrats sont classés par périodicité mensuelle | | |
| 12- Les recouvrements des crédits déclassés se poursuivent-ils? | NON | R | 1. Non satisfaisant | aucun crédit déclassé | | |
| 13-Existe-t-il un tableau de suivi des remboursements des crédits déclassés et passés en perte? | NON | R | 1. Non satisfaisant | aucun crédit déclassé | | |
| 14- Les remboursements de crédits passés en perte sont-ils inscrits en comptabilité ? | NON | R | 1. Non satisfaisant | aucun crédit déclassé | | |
| 15- La garantie financière est-elle mobilisée jusqu'au remboursement du crédit? | OUI | R | 3. Satisfaisant | Toutes les garanties sont mobilisées jusqu'à remboursement du crédit | | |

| | | | | | | |
|---|-----|---|---------------------|---|--|--|
| 16- Existe-t-il une politique de suivi immédiat des crédits en retard ? | NON | R | 1. Non satisfaisant | Aucune politique formalisée et suivi des impayés non optimal car géré par les CAF | | |
| 17-Les informations du système de suivi des crédits sont-elles disponibles en temps voulu ? | OUI | R | 3. Satisfaisant | Le système permet de consulter en temps réel l'état des remboursements | | |
| 18-Existe-il un système de doubles signatures? | OUI | R | 1. Non satisfaisant | Certains dossiers de crédits contiennent des signatures uniques du Head crédit | | |
| 19-Le suivi des risques est-il correctement effectué? | NON | R | 1. Non satisfaisant | le système de cotation du risque existe dans le manuel de procédures mais n'est pas appliqué sur le terrain | | |
| 20-Existe-il des états de reportings et d'alerte? | OUI | R | 2. Acceptable | Etats de reporting transmis régulièrement car généré par le système | | |
| 21-Existe-il des outils de contrôle de l'utilisation des crédits | NON | R | 1. Non satisfaisant | Aucun outil établi | | |
| 22-Existe-il des états des engagements irréguliers? | N/A | | | | | |
| 23-Les garanties sont-elles effectivement prises préalablement à l'octroi du crédit | OUI | R | 2. Acceptable | Les montants sont bloqués jusqu'à remise effective des garanties | | |
| 24-la valeur de la garantie est-elle en adéquation avec l'encours du crédit restant du? | N/A | | | | | |
| 25-La situation du garant ou de la caution est-elle saine? | NON | R | 1. Non satisfaisant | Aucune analyse faite sur les cautions en terme de solvabilité et d'engagements pris | | |
| 26-Existe-il un fichier des garanties? | OUI | R | 3. Satisfaisant | Fichier de garantie établi | | |
| 27-Les garanties sont-elles évaluées par le département juridique? | NON | R | 1. Non satisfaisant | Les garanties sont évaluées juste par le Head crédit qui n'est pas un juriste, | | |
| 28-Les garanties sont-elles conservées dans un lieu sûr? | OUI | R | 1. Non satisfaisant | Seuls les titres fonciers sont conservés en lieu sûr, les autres garanties(gage de véhicule;...) restent dans les dossiers de crédits et ne sont pas numérisées, le risque de perte est significatif | | |

Le graphique illustrant l'appréciation du dispositif de contrôle interne s'est présenté comme suit :

Figure 4: Diagramme questionnaire de contrôle interne



Dans cette étape, les principales forces, faiblesses et risques que nous avons identifiés sont les suivants :

Tableau 12 : Forces et faiblesses après déroulement questionnaire de contrôle interne

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|---|
| Formalisation de la politique d'octroi de crédit | Manuel de procédure non validé par le Top Management |
| Définition claire des procédures à suivre | Absence de contrôle juridique périodique des contrats de crédits par le service juridique |
| Existence d'un système de délégations de limites internes | Absence de contrôle juridique des contrats de garantie par le service juridique |
| Existence d'un système de doubles signatures | Absence d'évaluation juridique des garanties par le service juridique |
| Accord se faisant par comité | Absence de formalisation des modalités d'annulation des intérêts de retard et d'impayés |
| | Système de double signature non effectif sur certains dossiers le nécessitant |
| | Blocage de certains dossiers du a des réponses tardives de certains acteurs du processus |

Ce tableau est élaboré par nous et ne fait pas partie de l'application.

Nous avons procédé ensuite au contrôle des comptes rattachées aux crédits fourni par l'application afin de s'assurer de la concordance des informations figurant dans la balance avec les chiffres générés par le département crédits. Pour ce faire, nous entrons dans le menu et nous choisissons le module « contrôle des comptes ». Un tableau est généré et comprend la liste des assertions à vérifier pour réaliser ce travail.

Les résultats sont les suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13 : Contrôle de comptes réalisés

| | | | |
|---|--|---|---|
| <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">HOME</div> | PROGRAMMES DE CONTRÔLE DES COMPTES | SECTIONS: OPERATIONS DE CREDITS | DATE: |
| | EXERCICE 2014/2015 | | |
| | TRAVAUX A FAIRE | ETENDUE DES SONDAGES | COMMENTAIRES |
| | 1. Rapprocher le solde des crédits comptabilisés avec l'état des crédits débloqués | FULL | Le solde figurant sur l'état coïncide avec le solde figurant dans la comptabilité |
| | 2. Rechercher la cause d'écart éventuel entre les deux données par un rapprochement des encours individuels figurant au portefeuille à ceux de la comptabilité | N/A | |
| | 3. Faire un rapprochement des données figurant dans la balance âgée du portefeuille à celui des contrats individuels pour s'assurer de l'exactitude de la dite balance | FULL | Rien à signaler |
| 4- Totaliser le montant des garanties financières figurant sur les contrats et la comparer au total figurant en comptabilité. S'il n'y a pas de concordance procéder au pointage des garanties individuelles. | FULL | Ecart de 500 000 FCFA à justifier | |
| 5. Vérifier la comptabilisation des bijoux présentés par les clients en garantie? | FULL | les bijoux sont effectivement enregistrés en garantie | |

| | | | |
|--|------|--|-----|
| 6. Comptabilisation des intérêts sur crédits | | | |
| a-Comment se fait la comptabilisation | | | |
| b- A quel moment est comptabilisé les intérêts sur crédits octroyés ,(dès l'octroi du crédit ou à l'échéance)? | | Les intérêts sont comptabilisés à l'échéance | ABC |
| c-Les intérêts sont- ils comptabilisés en produit à l'encaissement? | FULL | Les intérêts sont comptabilisés en produit à l'encaissement | ABC |
| d-Avons- nous bénéficié depuis le début des activités d'un ou des fonds de dotation pour le financement des activités d'octroi de crédit ? | N/A | | |
| e-Si oui, quelle est le compte est utilisé pour la comptabilisation? | N/A | | |
| 7. Calculer la conformité des ratios prudentiels aux normes édictées par la BCEAO, COFINA | | | |
| 8. Contrôler la comptabilisation des lignes d'escompte et de découverts autorisées aux clients. | FULL | RAS | ABC |
| 9. Contrôler la comptabilisation des crédits in finé? | FULL | RAS | ABC |
| 10. Contrôler la comptabilisation des intérêts sur crédits in finé | FULL | RAS | ABC |
| 11. Contrôler la comptabilisation des pénalités négociés avec les clients sur les crédits in finé | FULL | Ecriture passée en Opérations diverses mais pas automatisé dans le système | ABC |

| | | | |
|--|------|---|-----|
| 12.rapprocher l'état des intérêts reçus à la comptabilité au 31/03/15 | | | |
| 13. contrôler les schémas comptables utilisés pour: | | RAS | ABC |
| a. la mise en place du crédit | | RAS | ABC |
| b. le déblocage du crédit | | RAS | ABC |
| c. le dépôt de garantie | | RAS | ABC |
| d. engagement donné | | RAS | |
| e. engagement reçu | | RAS | ABC |
| f. des intérêts courus non échus | | RAS | ABC |
| 14.Obtenir de Cofina, la règle maintenue pour le provisionnement , Instruction N°4 de la BCEAO | | Les regles erigées par la BCEAO sont respectées | ABC |
| a-Vérifier l'exactitude du tableau de provisionnement des créances et s'assurer que: | FULL | RAS | ABC |
| b- les taux appliqués sont ceux prévus par la réglementation | | | ABC |
| c- le taux de provisionnement est appliqué au montant net dû par chaque emprunteur | | | ABC |
| d- le montant total des provisions est juste | FULL | RAS | ABC |

Après tous ces travaux effectués, la phase de réalisation se termine par la rédaction des FAR (Feuilles d'analyse des Risques) dont le modèle type se trouve dans le module « grille d'analyse »

Pour ce faire, nous entrons dans le menu de l'application et nous choisissons le module « Grille d'analyse ». Les modèles de FAR sont pré-générés et nous devons les renseigner en fonction en constats et observations relevés dans la mission.

Tableau 14: Feuilles d'Analyses des Risques

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|---|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Crédits décaissés en l'absence de signatures autorisées | |
| CONSTATS | |
| Non respect des procédures de validation des dossiers de crédits | |
| CAUSES | |
| Négligence de la part des membres du comité de crédit | |
| CONSEQUENCES | |
| Détournement de l'objet de crédit Présomption de crédits fictifs | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Vérifier la conformité des signatures et des visas des membres du comité de crédit Viser ou signer le PV de comité de crédit | |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|--|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Absence de vérification de l'existence et de la valeur des garanties | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits avec nantissement de stocks sans PV de vérification | |
| CAUSES | |
| Les vérificateurs ne sont pas informés de manière exhaustive en temps réel des crédits nécessitant selon la procédure un PV de vérification avant déblocage | |
| CONSEQUENCES | |
| Pertes financières Garanties surévaluées | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Informers tous les vérificateurs de call backs et visites terrains à effectuer Débloquer tous les crédits après vérification des biens nantis soldés par un PV de vérification Contrôle juridique des garanties reçues | |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|--|------------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Absence de contrôle des dossiers de crédits par le service juridique | |
| CONSTATS | |
| Absence de contrôle formel du service juridique sur les contrats de garantie établis | |
| CAUSES | |
| Absence de ressources juridiques disponibles | |
| CONSEQUENCES | |
| Difficultés de recouvrement en cas de problème Pertes financières probables | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Contrôle juridique des contrats | |
| PREPARE PAR | VALIDE PAR |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|--|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Non respect du système de double signature | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits avec signature unique du Head Crédit(Dossiers N°139111,139211,139411,138111,137111) | |
| CAUSES | |
| Négligence de la part des membres du comité de crédit | |
| CONSEQUENCES | |
| Mauvaise gouvernance Présomption de crédits fictifs | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Apposer au minimum 2 signatures sur le dossier de crédit comme prévue par la procédure Responsabiliser les analystes crédits en imposant l'application de la double signature avant rédaction des contrats de crédits | |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|---|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Mauvaise définition des critères d'octroi des crédits in fine | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits fonds de roulement, crédits consommations in fine impayés | |
| CAUSES | |
| Crédits accordés sans garantie réelle (bon de commande ; avance sur facture ; domiciliation de recette) | |
| CONSEQUENCES | |
| Tensions de trésorerie Augmentation du PAR Baisse de performance | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Proposer des crédits in fine lorsqu'il s'agit d'avance sur bon de commande ; de facture ou de domiciliation de recette Déterminer en amont une répartition des types de crédits à promouvoir et à débloquer en fonction de la rentabilité et du risque Attribuer une notation du risque encouru sur chaque dossier Mettre en évidence une répartition en termes de points forts et points faibles du dossier de crédit | |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|--|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| | |
| RISQUES | |
| Difficulté de recouvrement des intérêts de retard sur les crédits in fine | |
| CONSTATS | |
| Annulation/réduction des frais d'impayés non formalisés(Dossiers N°77611,14911) | |
| CAUSES | |
| réduction d'impayés avec les niveaux de validation Les crédits in fine posés dans le système génèrent de gros frais d'intérêts de retard que le client refuse en général de payer, d'où l'annulation ou réduction. | |
| CONSEQUENCES | |
| Pertes financières Corruption suite à des négociations gré à gré entre le client et l'un des agents du département crédit | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Mettre en place un système d'approbation des décisions de validation des réductions de frais d'impayés Elaborer un document formel comprenant les signatures des 2 parties (institutions et clients) attestant la réduction ou l'annulation des impayés en évoquant les raisons | |

| FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES | |
|---|----------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N°4 |
| | |
| PROBLEME | |
| Absence de vérification de l'existence et de la valeur des garanties | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits avec nantissement de stocks sans PV de vérification | |
| CAUSES | |
| Les vérificateurs ne sont pas informés de manière exhaustive en temps réel des crédits nécessitant selon la procédure un PV de vérification avant déblocage. | |
| CONSEQUENCES | |
| Pertes financières Garanties surévaluées | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Informer tous les vérificateurs de call backs et visites terrains à effectuer Débloquer tous les crédits après vérification des biens nantis soldés par un PV de vérification Contrôle juridique des garanties reçues | |

| FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES | |
|--|----------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N°5 |
| | |
| PROBLEME | |
| Non respect du système de double signature | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits avec signature unique du Head Crédit | |
| CAUSES | |
| Négligence de la part des membres du comité de crédit | |
| CONSEQUENCES | |
| Mauvaise gouvernance Présomption de crédits fictifs | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Apposer au minimum 2 signatures sur le dossier de crédit comme prévue par la procédure Responsabiliser les analystes crédits en imposant l'application de la double signature avant rédaction des contrats de crédits | |

| FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES | |
|---|----------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N°6 |
| | |
| PROBLEME | |
| Mauvaise définition des critères d'octroi des crédits in fine | |
| CONSTATS | |
| Présence de crédits fonds de roulement, crédits consommations in fine impayés | |
| CAUSES | |
| Crédits accordés sans garantie réelle (bon de commande ; avance sur facture ; domiciliation de recette) | |
| CONSEQUENCES | |
| Tensions de trésorerie Augmentation du PAR Baisse de performance | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Proposer des crédits in fine lorsqu'il s'agit d'avance sur bon de commande ; de facture ou de domiciliation de recette Déterminer en amont une répartition des types de crédits à promouvoir et à débloquer en fonction de la rentabilité et du risque Attribuer une notation du risque encouru sur chaque dossier Mettre en évidence une répartition en termes de points forts et points faibles du dossier de crédit | |

| FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES | |
|---|--------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N |
| RISQUES | |
| Inefficacité du recouvrement des échéances en retard ou impayées | |
| CONSTATS | |
| Comité de recouvrement non tenue de manière régulière Aucun agent dédié au suivi des échéances impayées (effectué à ce jour par les CAF sur leur propre porte feuille) Dossiers de crédits ne comprenant pas une brève description géographique du domicile et du lieu de l'activité | |
| CAUSES | |
| Mauvaise organisation Négligence de la part des dirigeants du département | |
| CONSEQUENCES | |
| Augmentation du PAR Dissimulation de clients douteux de lien extra professionnel avec les CAF Difficulté d'exercer des actions de recouvrement sur site sur la base du dossier de crédit | |
| RECOMMANDATIONS | |
| Effectuer des comités de recouvrement chaque semaine soldés par des PV signés par les parties présentes Responsabiliser un agent pour le suivi des échéances impayées, soldées par des reporting quotidiens | |

Conclusion

Nous avons déroulé la mission d'audit du processus des crédits à travers l'application qui intègre toutes les phases d'une mission ainsi que les travaux à effectuer. Les résultats ont été probants, des insuffisances ont été décelées nécessitant des recommandations pertinentes à formuler.

Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

Après l'exécution des phases de planification et de réalisation, nous avons élaboré le projet de rapport qui retrace les principales observations et constats soulevés au cours de cette mission. Pour ce faire, nous choisissons le module « Projet de rapport » figurant dans le menu de l'application. Un tableau est pré-généré et nous intégrons les différents constats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

HOME

| N° D'ordre | Constats/Insuffisances | CAUSES | CONSEQUENCES | RECOMMANDATIONS |
|------------|--|--|--|--|
| 1 | Non respect des procédures de validation des dossiers de crédits | Négligence de la part des membres du comité de crédit | Détournement de l'objet de crédits | Vérification de la conformité des signatures et des visas des membres du comité de crédit |
| | | | Présomption de crédits fictifs | Viser ou signer le PV de comité de crédit |
| 2 | Absence de contrôle formel du service juridique sur les contrats de garantie établis | Absence de ressources juridiques disponibles | Difficultés de recouvrement en cas de problème | Contrôle juridique des contrats |
| | | | Pertes financières probables | |
| 3 | Annulation/réduction des frais d'impayés non formalisés(Dossiers N°77611,14911) | Défaillance du Progiciel qui ne présente pas de module d'annulation ou de réduction d'impayés avec les niveaux de validation | Pertes financières | Formaliser dans le système les modalités d'annulation ou de réduction des frais d'impayés |
| | | Les crédits in fine posés dans le système génèrent de gros frais d'intérêts de retard que le client refuse en général de payer, d'où l'annulation ou réduction | Corruption suite à des négociations gré à gré entre le client et l'un des agents du département crédit | Mettre en place un système d'approbation des décisions de validation des réductions de frais d'impayés Elaborer un document formel comprenant les signatures des 2 parties (institutions et clients) attestant la réduction ou l'annulation des impayés en évoquant les raisons |

| | | | | |
|---|---|---|--------------------------------|---|
| 4 | Présence de crédits avec nantissement de stocks sans PV de vérification | Les vérificateurs ne sont pas informés de manière exhaustive en temps réel des crédits nécessitant selon la procédure un PV de vérification avant déblocage | Pertes financières | Informers tous les vérificateurs de call backs et visites terrains à effectuer |
| | | | Garanties surévaluées | Débloquer tous les crédits après vérification des biens nantis soldés par un PV de vérification |
| | | | | Contrôle juridique des garanties reçues |
| 5 | Présence de crédits avec signature unique du Head Crédit(Dossiers N°139111,139211,139411,138111,137111) | Négligence de la part des membres du comité de crédit | Mauvaise gouvernance | Apposer au minimum 2 signatures sur le dossier de crédit comme prévue par la procédure |
| | | | Présomption de crédits fictifs | Responsabiliser les analystes crédits en imposant l'application de la double signature avant rédaction des contrats de crédits |
| 6 | Présence de crédits fonds de roulement, crédits consommations in fine impayés | Crédits accordés sans garantie réelle (bon de commande ; avance sur facture ; domiciliation de recette) | Tensions de trésorerie | Proposer des crédits in fine lorsqu'il s'agit d'avance sur bon de commande ; de facture ou de domiciliation de recette |
| | | | Augmentation du PAR | Déterminer en amont une répartition des types de crédits à promouvoir et à débloquer en fonction de la rentabilité et du risque |
| | | | | Attribuer une notation du risque encouru sur chaque dossier |
| | | | | Mettre en évidence une répartition en termes de points forts et points faibles du dossier de crédit |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| 7 | <p>Comité de recouvrement non tenue de manière régulière Aucun agent dédié au suivi des échéances impayées (effectué à ce jour par les CAF sur leur propre porte feuille) Dossiers de crédits ne comprenant pas une brève description géographique du domicile et du lieu de l'activité</p> | Mauvaise organisation | Tensions de trésorerie | Effectuer des comités de recouvrement chaque semaine soldés par des PV signés par les parties présentes |
| | | Négligence de la part des dirigeants du département | Augmentation du PAR | Responsabiliser un agent pour le suivi des échéances impayées, soldées par des reporting quotidiens |
| | | | Difficulté d'exercer des actions de recouvrement sur site sur la base du dossier de crédit | |
| 8 | <p>Dossiers de crédits ne prenant pas en compte de PV de visite , ni de PV de contre visite Aucune description (schéma descriptif du lieu de l'activité) sur le dossier de crédit</p> | Negligence de la part des membres du département | Analyse du risque crédit limitée | Effectuer des visites de l'activité sur tous les crédits soldés par un PV de visite et de contre visite signés |
| | | | Difficulté de recouvrement | Faire un schéma descriptif du lieu de l'activité du client |
| | | | Dissimulation de mauvais crédits | |

Les principales recommandations sont synthétisées et intégrées dans le module recommandations de l'application qui spécifie les types de recommandations, les personnes responsables de leur mise en œuvre et leur date limite de réalisation. Un tableau est pré-généré afin de le renseigner.

Une bande de progression a été intégrée afin de mieux suivre le degré de réalisation des recommandations lors du suivi à posteriori. Ainsi les principales recommandations se résument comme suit :

Tableau 15 : Recommandations

[HOME](#)

| RECOMMANDATIONS | REFERENCES | PERSONNE RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE | DATE LIMITE DE REALISATION | DEGRE DE REALISATION |
|--|------------|--|----------------------------|----------------------|
| Faire valider par le groupe le manuel de procédure | R1 | DIRECTION GENERALE | | |
| Appliquer le système de cotation du risque | R2 | HEAD CREDIT | | |
| Respecter le système de doubles signatures | R3 | HEAD CREDIT | | |
| Redéfinir les conditions d'attribution des crédits in fine | R4 | HEAD CREDIT/DEX | | |
| Faire évaluer les garanties et l'authenticité des documents par le département juridique | R5 | HEAD LEGAL/HEAD CREDIT | | |
| Choisir une personne chargée de la surveillance des échéances attendues et impayées autre que les CAF | R6 | HEAD CREDIT | | |
| Effectuer régulièrement des comités de recouvrement soldés par des PV | R7 | HEAD CREDIT /DIRECTION GENERALE | | |
| Effectuer les visites de l'activité par les CAF pour tous les dossiers de crédits | R8 | CAF/RR/HEAD CREDIT | | |
| Faire un plan retraçant la situation géographique de l'activité du client sur les dossiers de crédits | R9 | CAF/RR/HEAD CREDIT | | |
| Conserver toutes les garanties en lieu sûr | R10 | ARCHIVISTE/HEAD CREDIT/HEAD LEGAL | | |
| Automatiser dans le système l'annulation ou la réduction des pénalités négociées avec validation conjointe | R11 | IT | | |
| Formaliser la répartition des tâches entre analystes crédits et commerciaux | R12 | RH/HEAD CREDIT | | |
| Mettre en place un fichier exhaustif de toutes les garanties reçues | R13 | HEAD CREDIT | | |
| Faire une évaluation élargie des cautions (analyse formelle de sa capacité de remboursement) | R14 | CAF/RR/HEAD CREDIT | | |

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude, a consisté à présenter la structure organisationnelle de COFINA. Elle nous a permis aussi de décrire la procédure d'octroi de crédit au sein de cette institution et de présenter notre outil qui a permis l'automatisation.

L'automatisation de l'audit des crédits a consisté à réaliser une mission d'audit des crédits par le biais d'une application. Plus précisément à exécuter toutes les phases classiques d'une mission d'audit des crédits et les travaux à réaliser par le biais d'une application ou toutes ces tâches à exécuter y sont déjà défini.

A l'issue de cette mission, nous avons relevé des anomalies et irrégularités pour formuler des recommandations nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) exercent des activités plus risquées que les établissements bancaires classiques. Bien que des règles prudentielles aient été établies pour les SFD se trouvant dans l'espace UEMOA. Pour une maîtrise des risques opérationnels seule la mise en œuvre d'un dispositif global de contrôle interne cohérent et efficace intégrant toute la réglementation en vigueur pourrait garantir la sécurité des opérations.

Par cette étude, Il s'agissait pour nous de montrer les avantages et la pertinence d'automatiser une mission d'audit, permettant de mieux couvrir tous les aspects d'une fonction ou service à travers un suivi régulier des étapes classiques d'une mission. Réaliser une mission d'audit via une application permet d'améliorer la qualité des travaux effectués et sert aux organes dirigeants d'une organisation comme un outil de reporting. Elle permet entre autres

- de fiabiliser et maîtriser l'information par l'auditeur
- de faciliter l'exploitation des données l'audité
- d'améliorer la clarté des recommandations et de faciliter son exploitation par le Top Management

En conclusion, automatiser une mission d'audit des crédits apporte une valeur ajoutée certaine à l'organisation en termes de rapidité, d'efficacité, d'efficience et de qualité.

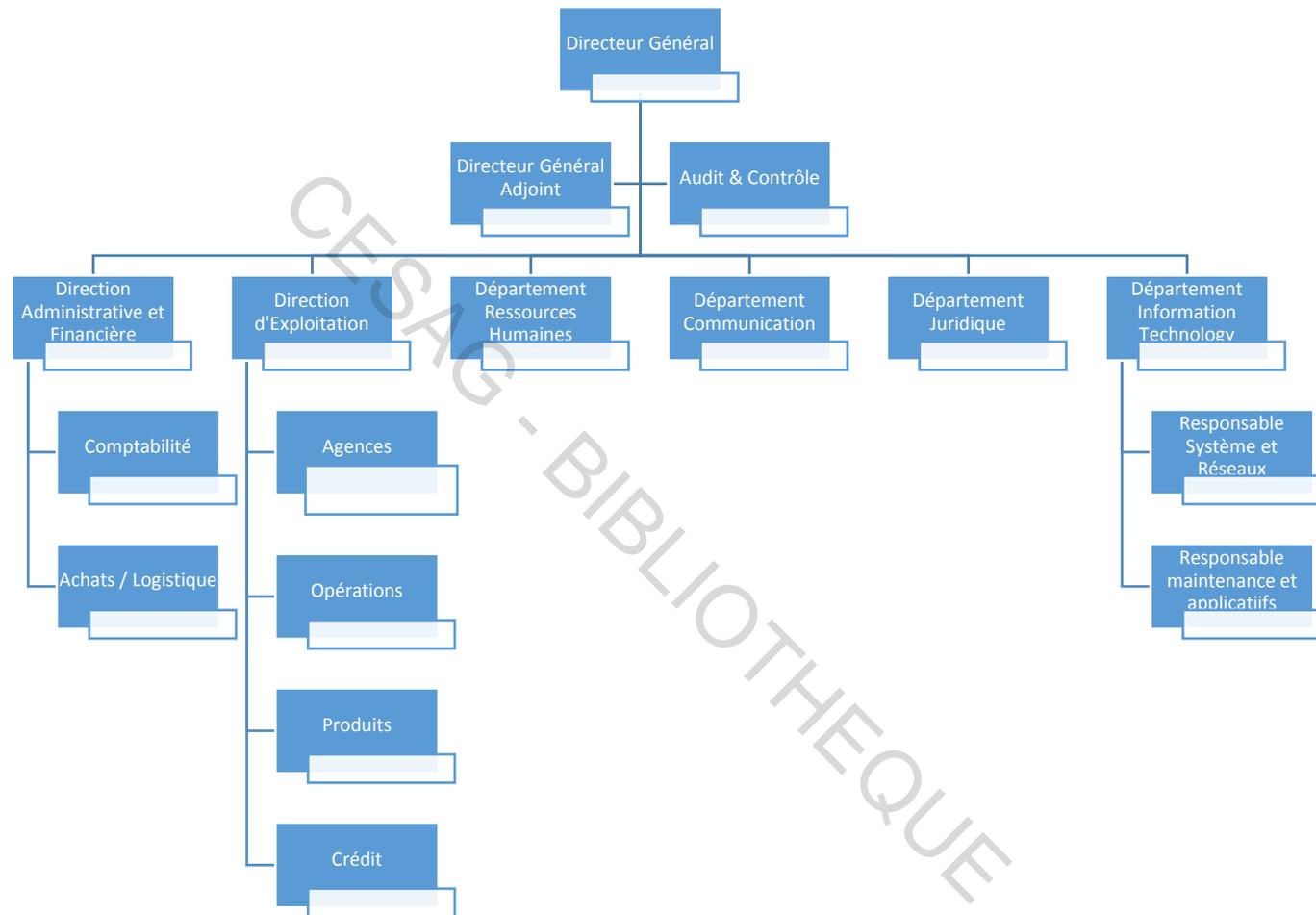
L'activité d'une institution financière ne se limitant pas uniquement au crédit, tous les autres processus clés peuvent être audités par le biais d'une application. L'on pourrait donc se pencher sérieusement sur la possibilité de créer une application qui permettra d'automatiser toutes les missions d'audit réalisées au sein de COFINA.

Nous avons donc à la fin de notre étude formulé quelques recommandations objectives qui nous espérons seront d'un grand apport à la COFINA et permettront à ses dirigeants de mener à bien leur mission.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme COFINA



Annexe 2 : Ordre de Mission



cofina
Compagnie Financière Africaine

HOME

| Nom du département | Crédit |
|--------------------|------------|
| Début mission | 09/02/2015 |
| Fin Mission | 20/02/2015 |

Générer un ordre de mission

Annexe 3 : Liste des documents

HOME



Progression: 43%

| # | DOCUMENTS | TRANSMIS | SUPPORT | FICHER |
|----|--|-------------------------------------|---------|--------|
| 1 | Liste des produits | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 2 | Organigramme de COFINA | <input type="checkbox"/> | | |
| 3 | Organigramme du département | <input checked="" type="checkbox"/> | Excel | DP3 |
| 4 | Manuels de procédures | <input checked="" type="checkbox"/> | PDF | DP4 |
| 5 | Chiffre d'affaires du dernier exercice | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 6 | Balance des comptes | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 7 | Etat des provisions pour crédits en souffrance | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 8 | Etat des crédits en souffrance | <input type="checkbox"/> | | |
| 9 | Etat des déclassements | <input type="checkbox"/> | | |
| 10 | Etat des commissions | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 11 | Etat des garanties | <input type="checkbox"/> | | |
| 12 | Etat des crédits débloqués | <input type="checkbox"/> | | |
| 13 | Liste des habilitations pour mise en place de crédit dans NAFA | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 14 | Rapport des commissaires aux comptes | <input type="checkbox"/> | | |
| 15 | Rapport des d'audit précédent | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 16 | etats des découverts | <input type="checkbox"/> | | |
| 17 | rapports comités de suivi des clients en contentieux et précontentieux | <input type="checkbox"/> | | |
| 18 | mémo des 5 derniers comités de recouvrement | <input type="checkbox"/> | | |
| 19 | analyse des créances rattachées | <input type="checkbox"/> | | |
| 20 | listes des dossiers transférés en contentieux | <input type="checkbox"/> | | |
| 21 | listes des 20 plus gros engagements | <input type="checkbox"/> | | |

Annexe 4 : Réunion d'ouverture

HOME

| OBJECTIFS DE CONTRÔLE | ATTENTES DES AUDITES |
|---|----------------------|
| A- S'assurer que les séparations de fonction sont suffisantes | |
| B- S'assurer que les garanties financières sont conformes aux prescriptions de la politique de crédit | |
| C- S'assurer que les calendriers de remboursement sont exacts | |
| D- S'assurer de l'application correcte du taux d'intérêt | |
| E- Obtenir l'assurance que les intérêts sont payés et comptabilisés | |
| F- Obtenir l'assurance que les crédits accordés sont ceux autorisés par le comité de crédit | |
| G- S'assurer que le calcul des provisions sur les crédits en souffrance est exact et conforme à la réglementation | |
| H- S'assurer que les remboursements crédits déclassés sont enregistrés | |
| I- S'assurer que les remboursements de crédits sont intégralement enregistrés et encaissés | |
| J- Obtenir l'assurance que les créances rattachées sont convenablement traitées et enregistrées. | |

| DATE DE DELIVRANCE RAPPORTS | | |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|
| PROJET DE RAPPORT | REUNION DE CLOTURE | RAPPORT DEFINITIF |
| | | |

Annexe 6 : Projet de rapport

HOME

| N° D'ordre | Constats/Insuffisances | Risques | Recommandations | Commentaires de l'audit |
|------------|------------------------|---------|-----------------|-------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

Annexe 7 : Réunion de Clôture

HOME

| FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DES PROBLEMES | | | |
|--|------------|---------------------|-------------------------|
| REFERENCE PAPIER DE TRAVAIL | FRAP N | VALIDE PAR L'AUDITE | COMMENTAIRE DE L'AUDITE |
| | | | |
| PROBLEME | | | |
| | | | |
| CONSTATS | | | |
| | | | |
| CAUSES | | | |
| | | | |
| CONSEQUENCES | | | |
| | | | |
| RECOMMANDATIONS | | | |
| | | | |
| PREPARE PAR | VALIDE PAR | | |

Annexe 8 : Rapport définitif



Département de l'Audit, Contrôle Interne et Conformité

MISSION D'AUDIT DU DEPARTEMENT CREDIT

(Rapport de mission)

PERIODE D'INTERVENTION: du xxx au xxx 2015

A:

cc:

Le Département de l'Audit, Contrôle Interne et Conformité, dans le cadre de ses diligences, a exécuté pendant (x) jours ouvrables l'audit du département CREDIT. Nos diligences, réalisées selon les normes d'audit généralement admises applicables, ont porté sur les domaines ci-après :

-
-
-
-
-

Notre étude nous a permis de relever les principales forces suivantes :

-
-
-
-

Néanmoins, des insuffisances ont été relevées et nécessitent la mise en place d'un plan d'actions correctives.

| N° D'ordre | Constats/Insuffisances | Risques | Recommandations | Délai |
|---------------|------------------------|---------|-----------------|-------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

Limites :

Annexe 9 : Recommandations

HOME

| RECOMMANDATIONS | PERSONNE RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE | DATE LIMITE DE REALISATION | DEGRE DE REALISATION | |
|--|--|----------------------------|----------------------|--|
| Faire valider par le groupe le manuel de procédure | | | 75% | |
| Mettre en place un système de cotation du risque | | | 25% | |
| Respecter le système de doubles signatures | | | 45% | |
| Redéfinir les conditions d'attribution des crédits in fine | | | 90% | |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 10 : Grille de separation des tâches effectuées

| INTERVENANTS | | Personnel concerné | | | | | | |
|---|--------|--------------------|-----|----|-----|----|-------------|--|
| FONCTIONS | NATURE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Non Réalisé | |
| 1. Directeur Général (DG) | O | CC | CAF | | | | | |
| 2. Directrice Conformité(DC) | O | CC | | | | | | |
| 3. Directrice Exploitation (DEX) | O | AC | | | | | | |
| 4. Head Crédit(HC) | | | | | | | | |
| 6. Responsable Réseaux(RR) | | | | | | | | |
| 7. Chargés d'Affaires(CAF) | O | AC | | | | | | |
| 8. Chargés d clientèle(CC) | O | CAF | CA | CC | | | | |
| 9. Analystes crédits(AC) | A | DEX | HC | DG | | | | |
| 10. Vérificateurs(VF) | | | | | | | | |
| 11. Opérations(OPS) | C | CAF | RR | | | | | |
| 12. Crédits officers | C | AC | | | | | | |
| 13. Archiviste (AR) | | CAF | | | | | | |
| 13. Responsable juridique | | | | | | | | |
| Enregistrement- E | | | | | | | | |
| Contrôle -C | | | | | | | | |
| Financière-F | | | | | | | | |
| Opérationnelle -O | | | | | | | | |
| 16. Validation par RR/CA | | | | | | | | |
| 17. Participation au comité de crédit | A | DG | DEX | HC | CAF | RR | | |
| 18. Remise du dossier validé par le comité au Head Crédit (uniquement les dossiers complets) | | | | | | | | |
| 19. Visite client selon treshold pays | C | RR | CAF | VF | | | | |
| 20. Etablissement des mémos de visite et contre-visites (dans certains cas analyse financière à intégrer dans leur mémo) | C | VF | | | | | | |
| 21. Call back historique clients auprès des institutions financières | C | VF | | | | | | |
| 22. Call back pour vérification de l'authenticité de la signature des contreparties (tél et/ou mail et/ou déplacement sur site) | C | VF | | | | | | |
| 23. Visite pour évaluation lors des prises de garanties (nantissement de stock, gage véhicule, nantissement matériel) | C | VF | | | | | | |
| 24. Organisation et Convocation des comités de crédit | A | DEX | HC | DG | | | | |
| 26. Imputation des dossiers validés au credit control | A | HC | | | | | | |
| 27. Validation des dossiers montés avant signature client | C | HC | | | | | | |
| 28. Signature contrats pour l'Institution | C | HC | DG | | | | | |
| 29. Signature CAT (authentification de la signature avec un identification de sécurité) | | AC | HC | | | | | |
| 30. Conservation / Archivage des dossiers post déblocage | E | AR | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|----|-----|--|
| 20. Etablissement des mémos de visite et contre-visites (dans certains cas analyse financière à intégrer dans leur mémo) | C | VF | | | | | |
| 21. Call back historique clients auprès des institutions financières | C | VF | | | | | |
| 22. Call back pour vérification de l'authenticité de la signature des contreparties (tél et/ou mail et/ou déplacement sur site) | C | VF | | | | | |
| 23. Visite pour évaluation lors des prises de garanties (nantissement de stock, gage véhicule, nantissement matériel) | C | VF | | | | | |
| 24. Organisation et Convocation des comités de crédit | A | DEX | HC | DG | | | |
| 26. Imputation des dossiers validés au credit control | A | HC | | | | | |
| 27. Validation des dossiers montés avant signature client | C | HC | | | | | |
| 28. Signature contrats pour l'Institution | C | HC | DG | | | | |
| 29. Signature CAT (authentification de la signature avec un identification de sécurité) | | AC | HC | | | | |
| 30. Conservation / Archivage des dossiers post déblocage | E | AR | | | | | |
| 31. Réception des dossiers de crédit validés | O | HC | | | | | |
| 32. Vérification des éléments du dossier sur le fond et la forme | C | AC | HC | | | | |
| 33. Mise en place du dossier de crédit dans NAFA | E | OPS | | | | | |
| 34. Emission du TA provisoire dans NAFA | E | CAF | | | | | |
| 35. Elaboration des contrats et autres documents à signer par le client | C | AC | | | | | |
| 36. Envoi au Head Credit pour validation avant signature client | C | AC | | | | | |
| 37. Transmission des dossiers à signer par le client au chargé d'accueil/chargé de clientèle | E | AC | | | | | |
| 38. Elaboration du CAT | C | AC | | | | | |
| 39. Transmission du dossier au Head Credit pour signature contrats et CAT | C | AC | | | | | |
| 40. Suivi du crédit | A | CAF | | | | | |
| 41. Emission du tableau d'amortissement (définitif) | E | AC | | | | | |
| 42. Vérification du CAT (signatures autorisées + contenu) | E | | | | | | |
| 43. Signature du CAT | C | HC | OPS | DG | | | |
| 44. Déblocage | C | OPS | | | | | |
| 46. Autorisation des forçages | A | CA | HC | DEX | DG | | |
| 47. Validation des forçages | A | CA | HC | DEX | DG | OPS | |
| 48. Recouvrement | C | CA | HC | CAF | RR | | |

Observations: Incompatibilité de fonctions chez les CAF qui montent les dossiers de crédits , font le suivi du crédit, qui reçoivent parfois les demandes de crédits et qui

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrages**

1. BCEAO (2010), *Guide méthodologique du contrôle interne des SFD dans les pays de la zone UEMOA*, 220 pages
2. BCEAO (2010), *Instruction N°010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux systèmes financiers décentralisés des états membres de l'union monétaire ouest africaine*, 19 pages.
3. BERTIN Elisabeth (2007), *l'audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, éditions d'organisation, paris, 319 pages.
4. CAMPION Anita(2000), « *améliorer le contrôle interne-guide pratique à l'usage des SFD* », Microfinance Network/GTZ, 93 pages.
5. CGAP (2005), *principes clés de la microfinance*, endorsed by seaisland summut , World Bank, Washignton, DC
6. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels*, Editions Dallos, Paris, 373 pages.
7. COOPERS et LIBRAND –IFACI (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisations, Paris, 379 pages.
8. DESMICHT François(2007), *Pratiques de l'activité bancaire*, Editions DUNOD, Paris, 354 pages.
9. GERBIER Alain (1996), *la charte d'audit : support d'une légitimité*, Editions d'organisation, Paris, 177 pages.
10. HAMAZOUI Mohamed et PIGE Benoit (2008), *Gestion des risques d'entreprises et contrôle interne*, 2^e édition, Pearson Education, France, 243 pages.
11. HASSID Olivier(2008), *la gestion des risques*, 2e édition, DUNOD, Paris, 150 pages.
12. IFACI (2006), *le management des risques de l'entreprise*, Editions Organisations, Paris, 338 pages.
13. IFACI (2011), *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne* », 236 pages.
14. IFACI (2012), *Cahier de la recherche ; sélectionner un outil informatique pour les services d'audit et de contrôle interne : un véritable projet*, 77 pages.
15. JIMENEZ Christian, CHELLY Dan (2008), *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, collection comptabilité contrôle, La revue banque, Paris, 271 pages.

16. KABLAN Sandrine (2012), *ystème bancaire en Afrique de l'ouest : efficacité et rôle dans le développement financier*, Editions l' Harmattan, Paris, 240 pages.
17. LACARRIEUR Jean Pierre et LETELLIER Franck (2009), *aide-mémoire, le crédit : de l'approche clientèle à la gestion du risque* , Editions d'organisations, Paris, 117 pages.
18. LAMARQUE Eric (2003), *Gestion bancaire*, Pearsons éducation, France, 221 pages.
19. LEMANT Olivier (1998), *la conduite d'une mission d'audit interne*, DUNOD, Paris, 279 pages.
20. LEMANT OLIVIER (2003), *L'audit interne*, Editions e-techque, Paris, 75 pages.
21. LOUIS Vaur (2004), *audit et fraude*, IFACI, Paris ,251 pages.
22. MATHIEU Michel (2009); *l'exploitation bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser* ; Editions d'organisations, Paris, 293 pages.
23. OGIEN Dov (2008), *comptabilité et audit bancaire*, 2e édition, DUNOD, Paris, 546 pages.
24. PIGE Benoît (2010), *Audit et contrôle interne*, 3e édition, Editions EMS, France, 221 pages.
25. RENARD Jacques(2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7e édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.
26. RENARD Jacques(2013), *Théorie et pratiques de l'audit interne*, Editions Eyrolles, Paris, 240 pages.
27. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions AFGES, Paris, 1065 Pages.
28. SCHICK Pierre (2007), *Memento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Editions DUNOD, Paris, 217 pages.
29. VERA Jacques (2010), *audit interne et référentiel des risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne*, DUNOD, Paris, 339 pages.

❖ **Articles**

30. FRADIN Florence (2006), *Résultats de l'enquête relative aux logiciels liés à l'audit et/ou au contrôle, Audit Gouvernance- Risques- Contrôle, Revue Française de l'audit interne n°181 : 24-25.*
31. VAURS Louis (2000), *la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut, Revue française de l'audit interne N°147 : 40-47.*

❖ **Sites internet**

32. CPA (Comptables professionnels agréés canada-Novembre2012), *automatiser l'audit des PME*, <http://www.camagazine.com>
33. GEORGES Ravel (2012), *une nouvelle façon de concevoir l'audit*, <http://dpcia.com/blog0102.htm>
34. IFACI (2009), *les normes professionnelles de l'audit interne*, IIA traduites adaptées par l'IFACI, <http://www.ifaci.com>
35. MEGA (Décembre 2013), *l'offre Mega consulting pour améliorer l'efficacité de votre audit interne*, <http://www.mega.com/fr>

CESAG - BIBLIOTHEQUE