



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE

**MBA Audit et Contrôle de
Gestion**

**Promotion 28
(2016-2017)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE CADRE
BANCAIRE : CAS DE LA BHS**

Présenté par :

KIEMDE B. Esther

Dirigé par :

M. Jean-Baptiste DIENE

Expert-Comptable agréé

Professeur associé au CESAG

Octobre 2017

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- Mon père M. KIEMDE Marc qui n'a cessé de m'encourager et de me soutenir.
- A toute ma famille, mes amis et mes proches qui m'ont été d'une grande aide et d'un soutien indéfectible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je remercie :

- Tout le corps professoral et administratif du CESAG pour la qualité du travail et de la formation reçue
- Monsieur Jean-Baptiste DIENE, mon Directeur pour son assistance sans failles et pour ses précieux conseils.
- Monsieur Mouhamadou A. NDIAYE (Directeur de l'Audit Interne à la BHS) pour sa grande disponibilité et qui a su mettre ses connaissances à mon service pour la réalisation de ce mémoire.
- L'ensemble du personnel de la direction de l'Audit Interne au sein de la BHS, particulièrement : M. Abass GUAYE ; Mlle Aminata DIOUF ; M. Raphael AGBO ; Mme Yacine DRABO.

Enfin, à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail

Liste des tableaux

Tableau 1 : synthèses des indicateurs de performance.....	23
Tableau 2 : Tableau de répartition du capital.....	27
Tableau 3 : Le tableau ci-dessous est une représentation des complémentarités entre ces deux directions de contrôle.....	47
Tableau 4 : Tableau de présentation de données.....	54
Tableau 5 : Présentation de données sur les indicateurs de performance.....	59
Tableau 6 : Analyse des résultats obtenus par rapport aux normes.....	64
Tableau 7 :Cartographie des risques liés à l'activité bancaire	76
Tableau 8 : Proposition de plan d'action.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1: Modèle d'analyse des données 40
Figure 2: Fiche d'évaluations de la performance du service par les auditeurs..... 90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaires pour prise de connaissance de la direction d'audit interne	84
Annexe 2 : Test de conformité	85
Annexe 3 : Exemple de FRAP de la Banque de l'habitat du Sénégal	86
Annexe 4 : Exemple de Plan de travail (calendrier d'exécution d'une mission)	88
Annexe 5 : Exemple de lettre de mission	92
Annexe 6 : Organigramme général de la BHS	93
Annexe 7 : Organigramme de la DAI	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des sigles et abréviations

Sigles	Désignation
ACAM	: Autorité de contrôle des Assurances et des Mutuelles
ACP	: Autorité de Contrôle Prudentiel
ACPR	: Autorité de Contrôle Prudentiel et de résolution
ANC	: Autorité des Normes Comptables
BCE	: Banque Centrale Européenne
BCEAO	: Banque Centrale des Etats États de l'Afrique de l'Ouest
BHS	: Banque de l'Habitat du Sénégal
CEA	: Comité des Entreprises d'Assurance
CECEI	: Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement
CEL	: Comptes Epargne Épargne Logement
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Études Supérieures en Gestion
CFA	: Communauté Financière d'Afrique
CGI	: Code Général des Impôts
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COMOFI	: Code Monétaire et financier
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF	: Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CRIPP	: Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
DAI	: Direction de l'Audit Interne
DAT	: Dépôt à Terme
DCPC	: Direction du Contrôle Permanent et de la Conformité
EDF	: Entreprise d'Electricité de France.
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS	: International Financial Reporting Standards
IIA	: The Institute of International Auditors
LEL	: Livres Epargne Logement
MBA	: Master of Business Administration
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
OHLM	: Office Municipal d'Habitation de Montréal
PDG	: Président Directeur General
PEL	: Plan Epargne Logement
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	: Questionnaire de Prise de Connaissance
SFI	: Société Financière Internationale
SICAP	: Société Immobilière du Cap-Vert
SURFI	: Système Unifiés de Reporting Financier
SYSCOADA	: Le Système Comptable OHADA
TDR	: Termes de Reference
TIR	: Tableau d'Identification des Risques
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des annexes	v
Liste des sigles et abréviations	vi
INTRODUCTION GENERALE	Erreur ! Signet non défini.
<i>CHAPITRE I</i> -Concept et théorie de l'audit interne.....	6
1.1 Concept de base de l'audit	6
1.1.1 Les fondements de l'audit interne	6
1.1.1.1 Définition	7
1.1.1.2 Fondements théoriques	7
1.1.2 Dimension historique et culturelle.....	8
1.1.2.1 Audit interne : Fonction nouvelle.....	8
1.1.2.2 L'audit interne : fonction universelle.....	9
1.1.2.2.1 L'audit appliqué à toutes les organisations	9
1.1.2.2.2 Application a toutes les fonctions	9
1.1.2.3 Audit interne : fonction périodique/permanente	10
1.1.3 Les règles qui régissent l'audit interne	10
1.1.3.1 Le métier d'audit interne.....	11
1.1.3.2 L'organisation du travail d'audit interne	12
1.2 Organisation de l'activité bancaire	13
1.2.1 L'environnement bancaire	13
1.2.1.1 L'activité bancaire	13
1.2.1.2 Règlementation bancaire sur le contrôle interne.....	14
1.2.1.3 La politique de contrôle interne bancaire	14

1.2.1.4	Les risques liés à la banque.....	17
1.3	Organisation de la fonction d'audit bancaire.....	17
1.3.1	Notion de performance d'un service d'audit.....	17
1.3.1.1	Définition de la performance.....	18
1.3.1.2	Critères de performance.....	19
1.3.1.3	Les dimensions de la performance.....	20
1.3.1.4	Les outils de mesures de performance.....	20
1.3.1.4.1	Les indicateurs d'activités.....	21
1.3.1.4.2	Les indicateurs de qualité.....	22
1.3.1.4.3	Indicateur de coûts.....	22
<i>CHAPITRE 2-Présentation de la BHS et Méthodologie de recherche</i>		26
1.4	La Présentation de la BHS.....	26
1.4.1	Historique.....	26
1.4.2	Missions de la BHS.....	27
1.4.3	Les activités de la BHS.....	28
1.4.4	Les produits.....	29
1.4.4.1	Produits à long termes.....	29
1.4.4.2	Produits à court et moyen termes.....	29
1.4.4.3	Produits par destination.....	30
1.4.4.3.1	Particuliers.....	30
1.4.4.3.2	Promoteurs.....	30
1.4.4.3.3	Coopératives.....	30
1.4.4.3.4	Entreprises.....	30
1.4.4.4	Les prêts.....	30
1.4.4.4.1	Prêts immobiliers.....	31
1.4.4.4.2	Prêts consommations.....	31
1.4.4.4.3	Projets immobiliers.....	31

1.4.4.4	Les prêts simples	31
1.4.5	Autres types de produits	32
1.4.6	Organisation de la BHS	33
1.4.6.1	Description des différentes directions de la BHS	33
1.4.6.2	Principes de la réorganisation	35
1.4.6.3	Comité d'audit	35
1.5	Méthodologie de travail	36
1.5.1	Outil de collecte de données	36
1.5.1.1	L'entretien	37
1.5.1.2	La documentation	37
1.5.1.3	L'observation	38
1.5.2	Méthode d'analyse de données	39
1.5.2.1	Le questionnaire	39
1.5.2.2	Tableaux de synthèses d'indicateurs de performance	39
1.5.2.3	Forces et faiblesses	39
1.5.2.4	Les risques éventuels	40
1.5.2.5	Test de conformité	40
<i>CHAPITRE 3-DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA BHS</i>		45
1.6	Dispositif de contrôle mis en place au sein de la BHS	45
1.6.1	Objectifs du système de contrôle interne	46
1.6.2	Principes de réorganisation de la DAI	46
1.7	Organisation de la DAI	48
1.7.1	Missions	49
1.7.2	Les attributions de la direction d'audit	50
1.7.3	Activités	51
1.7.3.1	Autres types d'activités	52
1.7.4	Outils de travaux	53

1.7.5	Contrôles soumis à la DAI	54
1.8	Fonctionnement de la DAI.....	55
1.8.1	Phase de préparation.....	55
1.8.2	Phase de réalisation	56
1.8.3	La phase de conclusion.....	57
1.9	Les ressources utilisées	61
1.9.1	Moyens humains.....	61
1.9.2	Moyens technologiques	61
1.9.3	Moyens matériels.....	62
1.9.4	Moyens financiers	62
1.9.5	Moyens techniques	62
<i>CHAPITRE 4-Diagnostic et Recommandations</i>		64
1.10	Diagnostic des résultats obtenues	64
1.10.1	Forces	66
1.10.1.1	Plan organisationnel	67
1.10.1.1.1	Efficacité	67
1.10.1.1.2	Indépendance.....	67
1.10.1.1.3	Les pouvoirs clairement définis	67
1.10.1.1.4	Assurance et amélioration qualité	68
1.10.1.2	Plan ressources	68
1.10.1.2.1	Matériel	68
1.10.1.2.2	Technique	69
1.10.1.2.3	Humaines.....	70
1.10.1.3	Plan production des rapports et missions	70
1.10.2	Faiblesses.....	70
1.10.2.1	Plan organisationnel	70
1.10.2.2	Plan ressources	71

1.10.2.3	Plan production	72
1.10.2.3.1	La réalisation des missions.....	72
1.10.2.3.2	Maîtrise des risques	73
1.10.2.3.3	Ratio prudentiel	74
1.10.3	Les risques	74
1.11	Recommandations.....	74
1.11.1	Faire des mises en place	74
1.11.1.1	Mise en place d'une cartographie des risques.....	75
1.11.1.2	Mise en place d'un dispositif de contrôle sur les autres types de risques.....	77
1.11.1.3	Mise en place des modèles de feuilles d'analyse des données.....	77
1.11.1.4	Mise en place d'une bibliothèque.....	77
1.11.1.5	Mettre en place un manuel de procédures	77
1.11.2	Faire des mises à jour	78
1.11.2.1	Mettre à jour la charte d'audit et le plan d'action	78
1.11.2.2	Mettre à jour le règlement intérieur de la banque	78
1.11.3	Autres recommandations	79
1.12	Plan d'action	79
	Conclusion générale	82
	Annexes	84
	Bibliographie	94

INTRODUCTION GENERALE

Les institutions financières revêtent une grande importance dans l'environnement macro-économique en général d'un Etat. En effet, ces institutions permettent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition des moyens de paiement vis-à-vis de la clientèle. C'est d'ailleurs leurs relations avec la dernière citée (la clientèle) qui fait très souvent appel aux notions techniques de contrôle et de vigilance.

Les institutions financières bancaires à proprement dit, sont celles qui sont les plus exposées à tous les types de risques liés au crédit notamment, les risques de non-recouvrement, le risque de surendettement etc. Cela les oblige par ailleurs à s'inscrire inlassablement dans une démarche de recherche de maîtrise du facteur risque, à veiller sur leur système de gestion à travers la spécialisation dans leurs activités et surtout l'anticipation dans la gestion de l'encaissement disponible qui sont des notions clés.

Dans un tel contexte, comment définirions-nous l'institution bancaire ?

Selon la définition de la banque des experts Ooreka mise à jour en août 2017 <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-definition> : « une banque est une entreprise. Au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du Code monétaire et financier. Les banques, dans l'exercice de leurs activités, sont exposées et confrontées à de nombreux risques ainsi, les risques de marché, de transfert, de taux d'intérêts, de liquidité, opérationnels, de crédits, etc. (Bâle 2) sont devenus des facteurs inhérents aux activités du financier et du banquier ».

Les banques en général, qu'elles soient de petites ou de grandes tailles ont recours à différentes méthodes de gestion qui leur permettent de se couvrir contre les risques des crédits bancaires pour améliorer leur performance à différents niveaux. Donc le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance.

Il s'agit là d'une analyse des coûts dans un premier aspect et la recherche des résultats dans un second aspect tout en permettant de générer une analyse quasi complète des moyens employés par la banque, entraîner une formulation des volontés et objectifs, obliger à une synthèse et à une projection dans le futur.

C'est le rôle des responsables de se doter des moyens permettant de détecter les écarts et les erreurs et d'en apprécier les projections dans l'avenir. Si dans les pays développés l'utilisation des techniques d'audit interne bancaire a pu réaliser des progrès appréciables, le cas de nos pays en voie de développement est beaucoup plus critique et nécessite encore plus d'efforts à déployer dans ce domaine.

En outre, la banque exerce ses fonctions principales de : service financier de réception des dépôts d'argent, collecteur de l'épargne, gestion des moyens de paiement, accord des crédits. De nos jours, elle exerce plusieurs métiers à la fois mais se spécialise selon sa fonction préférentielle et les besoins de sa clientèle. De ce fait, elle offre des services diversifiés. Sa survie est conditionnée par la capacité des responsables bancaires à s'adapter à ces évolutions. Le développement et la complexité croissante des opérations bancaires ont saturé en général les services chargés du contrôle.

Certes, dans cet environnement, il devient vital d'auditer la banque.

Aussi, la Décision n°031/24/06/2016/CM/UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) portant dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'UEMOA, prise par le Conseil des Ministres de l'UEMOA lors de sa session du 24 juin 2016, prévoit l'entrée en vigueur au 1er janvier 2018 de la réforme dite de Bâle III. En 2010, en réponse à la crise financière, le Comité de Bâle présente la réforme dite de " Bâle III" afin d'accroître la capacité de résilience (c'est à dire la capacité à s'adapter à la conjoncture) des grandes banques internationales. Ces nouveaux accords prévoient notamment un renforcement du niveau de la qualité des fonds propres et une gestion accrue de leur risque de liquidité.

Cependant, son application ne peut être effective dans la banque sans la fonction d'audit.

L'audit bancaire devient donc une étape importante pour toutes les banques car il apporte une meilleure optimisation de sa gestion globale. D'origine ancienne, l'audit bancaire a connu ces dernières années une évolution remarquable. Elle ne s'est pas limitée aux objectifs assignés à l'audit mais, elle a touché également à son domaine d'application et à ses objets. Ainsi, l'audit bancaire se place comme un outil stratégique du management des organisations qu'elles soient petites ou grandes, publiques ou privées. C'est un concept

composite et complexe. Il est entouré de beaucoup de confusion, parce qu'on entend souvent par l'audit, le contrôle financier, alors que celui-ci peut s'étendre à plusieurs domaines et spécialités plus larges que ceux du contrôle financier tel que l'audit de fonctionnement, l'audit stratégique, l'audit organisationnel, etc...

L'objectivité et l'impartialité, primordiales pour le service de l'audit interne dans le domaine bancaire, n'excluent pas nécessairement la possibilité qu'il s'investisse dans une activité de conseil. Conseiller la Direction Générale sur le développement de contrôles internes est souvent une façon peu onéreuse de s'assurer que le management prend une décision avisée quand des mesures de contrôle interne apparaissent nécessaires.

Cependant, le conseil sous d'autres formes doit rester une activité annexe à la fonction de base de l'audit interne qui est une fonction indépendante d'évaluation au sein d'une banque pour examiner et évaluer ses dispositifs de contrôle interne, y compris dans le domaine du reporting financier. Les auditeurs internes ne doivent pas se censurer pour analyser et critiquer les dispositifs de contrôle interne mis en œuvre par, ou sous l'égide de la Direction Générale, même s'ils ont eux-mêmes donné des conseils sur les contrôles à mettre en place.

Actuellement, il s'est construit autour de l'audit bancaire une image de modernité et d'efficacité qui provient de quatre facteurs essentiels : la richesse, le dynamisme du concept, le caractère pluridisciplinaire de ses approches, de la rigueur de sa méthode et enfin le caractère critique de son analyse que les banques doivent parvenir à cerner afin de contrer ses risques.

Comme toute structure dynamique, la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) se trouve confrontée à de nombreuses difficultés liées à la gestion du risque bancaire surtout avec sa fonction principale d'octroi de crédits immobiliers qui augmentent leurs appétences aux risques. Ces risques peuvent avoir pour conséquences :

- la non atteinte de ses objectifs de croissance ;
- la perte d'opportunité de performance ;
- la réalisation de pertes financières ;
- le licenciement des salariés ;
- la liquidation.

C'est donc face à ces multiples types de risques que des solutions sont mises en place pour une meilleure gestion du système de contrôle interne :

- la mise en place d'un service d'audit interne ;
- la certification des états financiers par des commissaires aux comptes ;
- l'amélioration du système de contrôle interne ;
- l'externalisation de la fonction d'audit ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- la mise en place d'un comité pour l'application du dispositif prudentiel pour janvier 2018 Bâle III.

Nous retiendrons de ces pratiques les plus importantes et nécessaire pour notre étude :

- la mise en place d'un service d'audit interne ;
- l'amélioration du système de contrôle interne.

C'est donc dans ce sens que se pose la question suivante : Comment l'audit interne est-il pratiqué au sein de la BHS ?

Ainsi, de cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quel est le rôle de l'audit interne au sein de le BHS ?
- Quels sont les normes applicables à la BHS ?
- Quels sont les outils d'analyse utilisés par les auditeurs interne ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées pour l'audit interne pour la mise en œuvre et le suivi de ses recommandations ?

C'est donc pour répondre à ces questions que notre thème s'articulera de la manière suivante : **« La pratique de l'audit interne dans le cadre bancaire : cas de la BHS »**

Notre étude s'appesantira autour de cette question et notre principal objectif est de savoir comment se fait la pratique de l'audit interne à la BHS afin de faire des recommandations et des suggestions pour un meilleur fonctionnement de ladite institution. À travers cette étude, nous pourrons donc :

- Expliquer la pratique de l'audit interne à partir d'un référentiel adapté à la banque;
- vérifier l'existence des outils pour la pratique d'audit ;

- examiner le degré d'autonomie du service d'audit interne à la BHS ;
- tester l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations.

Cette étude présente un double intérêt :

D'une part, elle permettra à la direction et aux auditeurs internes de la BHS d'améliorer leurs connaissances en audit interne afin d'aboutir à une gestion plus efficace et une application rigoureuse des normes dans l'exercice de leur fonction ;

D'autre part, elle nous permettra non seulement de satisfaire à une obligation académique, mais aussi de mieux approfondir les connaissances acquises de façon théorique au cours de notre formation et de les tester à la pratique.

Notre étude présentera deux axes majeurs :

Une première partie qui est constituée de deux principaux chapitres. Elle est consacrée aux connaissances théoriques en matière d'audit interne et de la pratique de l'audit interne dans une banque dont la vocation principale est l'octroi de crédits immobiliers ainsi que de la présentation de la méthodologie d'étude à suivre.

Une deuxième partie, qui est également constituée de deux chapitres. Elle est consacrée aux aspects pratiques c'est-à-dire à la présentation de la banque BHS dans son ensemble et de sa direction d'audit interne, ensuite la mise en œuvre de la pratique de l'audit interne au sein de la banque afin d'aboutir aux recommandations.

PREMIERE PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1-Concept et théorie de l'audit interne

L'audit est une fonction nouvelle et évolutive. Il s'étale sur tous les secteurs d'activité où il trouve sa place. Au vu de son importance, il convient de rechercher son origine et les différentes théories qui en découlent.

Ce chapitre s'articulera principalement autour des (3) trois points suivants :

- concept de base de l'audit ;
- organisation de l'activité bancaire ;
- organisation de la fonction d'audit bancaire.

1.1 Concept de base de l'audit

L'audit est l'examen professionnel d'une information pour donner une opinion de façon indépendante sur celle-ci en référence aux normes de bonnes pratiques. Il a pour but d'améliorer la situation dont fait l'objet de l'information.

Dans la conduite d'une démarche d'audit, l'auditeur utilise des outils et des techniques de contrôles et d'investigations spécifiques puis examine à travers plusieurs méthodes de travail les résultats obtenus.

Les informations qu'il traite peuvent être variées, c'est-à-dire qualitatives, quantitatives, internes, externes, historiques ou prévisionnelles. À ce titre, nous distinguons deux types d'audits : l'audit interne et l'audit externe qui sont tous deux appliqués aux entreprises.

Cependant, notre étude va s'appesantir sur l'audit interne.

1.1.1 Les fondements de l'audit interne

L'audit interne est une fonction indépendante dont l'objectif est d'examiner et évaluer les activités d'une entreprise ou d'une organisation quelconque. Il a été créé dans le but d'assister les membres d'une organisation dans l'exercice de leurs fonctions. Cette activité fournit des informations, analyses, évaluations des recommandations et des conseils dans

d'autres activités qu'elle examine. Il a aussi pour objectif la promotion d'un contrôle efficace à un coût raisonnable.

1.1.1.1 Définition

En juin 1999, les instances dirigeantes de l'IIA (the Institute of International Auditors) ont approuvé la définition suivante : « *L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

Elle est une fonction d'assistance pour les responsables d'entreprises afin de leur permettre de mieux gérer leurs affaires.

1.1.1.2 Fondements théoriques

On a longtemps considéré que l'audit interne trouvait sa légitimité dans la théorie de l'agence. Elle essaie de trouver un juste milieu pour l'équilibre des relations complexes qu'il y a entre le « principal » qui est le propriétaire ou le dirigeant et les responsables opérationnels qui sont les « agents ». Ainsi selon cette théorie, il convient de lier l'Agent au Principal par un contrat au terme duquel le responsable opérationnel doit respecter les méthodes et objectifs et fournir des informations sur la marche des affaires. Cette solution fait l'unanimité car en matière d'information l'agent reste toujours le mieux informé des affaires de l'organisation et qu'il arrive même souvent à adopter une politique qui ne va pas dans l'intérêt du principal. C'est dans ce sens que l'audit interne trouve son fondement théorique afin de concilier ces deux services et coordonner les informations. (Renard, 2015 :62)

On voit donc :

- Que cette théorie implique un rattachement autre que celui qui résulte de l'indépendance envers le conseil d'administration (ou l'autorité de tutelle).
- Qu'elle peut rendre compte de l'audit de conformité s'agissant de donner des informations sur la bonne application par l'agent des règles qui lui sont imposées

Mais cette théorie encore largement invoquée ne rend pas compte de l'audit d'efficacité dans lequel l'auditeur a toute latitude pour suggérer des règles nouvelles. C'est pourquoi on y ajoute dans ce cas la théorie de la connaissance commune, laquelle implique collaboration et concertation entre tous les acteurs pour faire face aux situations nouvelles ; imprévues et définir de nouvelles règles (Renard,2015 :63)

1.1.2 Dimension historique et culturelle

Depuis ses origines latines (audio, audire ; écouter), le mot « audit » a subi bien des vicissitudes et sa médiatisation a multiplié les contresens. Mais si on le qualifie « d'audit interne » ; il se réfère à une fonction précise dont les origines ont parfois été identifiées à des pratiques anciennes (Renard,2009 :35).

Cependant de nos jours la fonction d'audit a pris un autre aspect et est appliquée dans les entreprises avec cette particularité qui lui confère une fonction nouvelle. À cela s'ajoute une fonction universelle et une fonction périodique.

1.1.2.1 Audit interne : Fonction nouvelle

La fonction d'audit interne est une fonction relativement nouvelle avec des particularités singulières. C'est une activité récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux états unis.

En effet, cette situation de crise a eu un très fort impact sur les entreprises de petites et moyennes tailles qui devraient réduire leurs charges.

Cependant les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de cabinets externes, organismes indépendants dans le but de certifier leurs comptes et leurs états financiers. Ceci dit, les tâches des auditeurs externes s'étendaient de plus en plus sur tous les aspects et formes de contrôles tels que les inventaires de toutes natures, les analyses de comptes, les sondages divers et variés etc. C'est donc dans ce sens qu'il fut suggéré aux personnels des entreprises d'assumer certaines de ces activités. Ainsi apparurent ces « auditeurs » puisqu'ils effectuaient des travaux d'audit au sens où on l'entendait alors ; mais « internes » étant membres à part entières des entreprises. Ils participaient aux travaux courants des auditeurs externes sans toutefois en établir les synthèses et les conclusions (RENARD, 2015 :23).

Bien après la crise financière il est resté toujours appliqué et l'audit interne même prendra encore plus d'ampleur et de poids avec l'apparition d'entreprises et d'organisations plus grandes et plus complexes.

1.1.2.2 L'audit interne : fonction universelle

L'audit est qualifié ici comme une fonction universelle parce qu'elle s'applique à toutes les organisations mais c'est aussi une fonction qui s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce.

1.1.2.2.1 L'audit appliqué à toutes les organisations

Pour Renard, la fonction d'audit interne s'intéresse à tous les types d'organisations et d'entreprises. Les entreprises sont naturellement les premières concernées quelle que soit leur taille ; grandes entreprises bien évidemment, et singulièrement les entreprises multinationales à partir desquelles le mouvement s'est étendu.

Dans le secteur parapublic l'audit est appliqué à l'image du secteur privé, et adopte le fonctionnement de ses services. Mais au-delà des entreprises, les associations de toutes natures, les sociétés civiles et même les organisations confessionnelles ou religieuses peuvent et doivent être intéressées par cette fonction dès l'instant qu'ils ont acquis une certaine dimension.

1.1.2.2.2 Application a toutes les fonctions

Nombreux sont encore ceux qui, lorsqu'on parle d'audit interne pensent fonction financière et comptable ; c'est la preuve que le poids de l'histoire pèse encore lourdement dans les esprits (Renard ; 2015 :31).

Les objectifs et la méthodologie de l'audit interne sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de mieux les maîtriser. On peut donc citer :

- Fonction financière et comptable
- Fonction commerciale et logistique
- Fonction fabrication et production.

- Fonction informatique

Dans le domaine informatique l'auditeur exerce son talent dans six directions fondamentales :

- a) l'audit des centres informatiques ;
 - b) l'audit de la bureautique ;
 - c) l'audit des réseaux informatiques ;
 - d) l'audit des systèmes en exploitation et logiciels applicatifs ;
 - e) l'audit des systèmes en développement ;
 - f) l'audit des systèmes d'informations.
- Fonction de gestion
 - Fonction d'audit interne
 - Fonction managériale

1.1.2.3 Audit interne : fonction périodique/permanente

C'est une activité permanente dans le sens où elle est exercée en permanence au même endroit dans l'entreprise. Périodique pour ceux qui la rencontrent aux quelques rares fois où l'entreprise reçoit des auditeurs pour une mission d'une (1) ou deux (2) semaines tous les cinq (5) ans et ceux fonction de l'importance du risque. (Renard ; 2015 :34)

1.1.3 Les règles qui régissent l'audit interne

Selon les « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de », l'audit interne est une activité très normée qui permet aux auditeurs de la pratiquer avec une certaine assurance et autorité et leur confère une rigueur dans l'application de leurs fonctions.

Les normes sont regroupées dans un document : le CRIPP (Cadre de Reference International des Pratiques Professionnels) 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.

Selon L'IFACI (Institut Française de l'Audit et du Contrôle Internes) 2009 les normes ont pour objets de :

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

Selon RENARD (2014 :106), les normes se composent de normes de fonctionnement, de qualification et de mise en œuvre. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, le CRIPP se compose de cinq parties :

- le code de déontologie ;
- les normes de qualification (series1000) énoncent les différentes qualifications, que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les activités d'audit interne ;
- les normes de fonctionnement (séries 2000) décrivent la nature d'activité d'audit interne et définissent les critères de qualités permettant d'évaluer les services fournis ;
- les normes de mise en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre) qui déclinent les précédentes normes pour des types de missions spécifiques ;
- les modalités de pratiques d'applications (MPA) qui sont facultatives mais « font autorité ». Elles donnent des conseils pratiques pour l'application des normes

1.1.3.1 Le métier d'audit interne

Comme précédemment signifié le métier d'audit est très normé. C'est une activité exercée dans différents domaines. Sont désignés par « Auditeurs Internes » les membres de l'Institut, les titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que toute personne proposant des services entrant dans le cadre de la définition de l'audit interne. L'auditeur doit mener son activité sans juger les hommes car il n'a pas droit à apporter une appréciation sur les personnes auditées.

La plupart des activités des auditeurs sont les missions et selon la norme 2100, elles consistent en l'évaluation du :

- Dispositif du contrôle interne ;
- Management des risques ;

➤ Gouvernement d'entreprise.

En effet, l'auditeur afin de bien faire son contrôle interne doit réaliser deux types de missions définies comme suit par l'IFACI 2013 :

- ✓ Les missions d'assurance qui consistent à évaluer objectivement une entreprise ou une opération ou un processus une fonction ou un système dans l'objectif de donner son opinion ou ses conclusions de façon indépendante ;
- ✓ Les missions de conseils : elles sont initiées par le client lui-même et ont pour but d'exprimer une opinion objective sans que l'auditeur interne n'ait à assumer les fonctions de management. La nature et le périmètre de ce type de mission doivent faire l'objet d'un accord avec le client (l'audité).

1.1.3.2 L'organisation du travail d'audit interne

Selon Jacques Renard (2015 :371), l'organisation du travail des auditeurs internes, largement décrite et commentée dans les normes professionnelles, se présente comme un emboîtement logique gigogne :

- au sommet la charte d'audit ;
- puis l'indispensable plan d'audit.

Viennent ensuite :

- le manuel d'audit interne ;
- les dossiers d'audit ;
- les papiers de travail ;
- les moyens matériels.

Selon (GERBIER,1996 :28), le positionnement de l'audit interne doit permettre à l'auditeur d'exercer ses responsabilités. Le responsable de la fonction doit être rattaché à quelqu'un disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'investigation suffisamment large et une mise en œuvre appropriée de ses recommandations.

1.2 Organisation de l'activité bancaire

Au sein de la banque sont menées plusieurs types d'activités. Mais avant de les citer nous allons introduire l'environnement bancaire, les métiers qui y sont liés et les types de contrôle dont elle est assujettie.

1.2.1 L'environnement bancaire

L'activité bancaire consiste à collecter l'épargne des détenteurs de capitaux, accorder des crédits aux agents ayant des besoins de financement, gérer les dépôts et offrir des services financiers

Selon (Dov Ogien ; 2014 :3), dans l'industrie bancaire, le risque bancaire majeur demeure toujours et encore plus de crédit. La plupart des défaillances bancaires trouvent leurs origines dans les pertes consécutives à l'incapacité des emprunteurs à rembourser leurs dettes, et au-delà, de tous les différents types de contrôle qui avaient déjà été mis en place par les autorités de tutelle depuis le 2 juillet 1996, des réformes ont été mises à jour.

Les autorités de tutelle doivent garantir l'égalité de traitement, la transparence, la stabilité, l'intégrité et l'efficacité des marchés.

1.2.1.1 L'activité bancaire

Étant une activité créatrice de monnaie, elle se présente sous deux formes principales : la banque privée et la banque publique. Elle est contrôlée par la banque centrale afin d'éviter la faillite. La Banque centrale qui est une institution chargée d'une mission d'intérêt public joue un rôle prééminent sur les autres banques. Elle détient tout le monopole de création de base monétaire, elle est la principale source de réapprovisionnement. Selon [http://www.bceao.int/ Presentation.html](http://www.bceao.int/Presentation.html), la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) détient également la responsabilité de la sécurité du système bancaire.

L'activité traditionnelle des banques consiste à :

- collecter l'épargne des détenteurs de capitaux ;
- accorder de crédits aux agents économiques déficitaires ;
- gérer les dépôts et offrir des services financiers.

De nos jours la banque est plus vue comme un intermédiaire financier qui pratique la finance indirecte. (Dov Ogien ; 2014 :13)

On distingue 4 grandes activités d'intermédiations

- la distribution de crédits ;
- la collecte des dépôts ;
- les prêts et emprunts de liquidités sur le marché intermédiaire ;
- les services spécialisés associés à l'intermédiation bancaire (les engagements et les opérations d'affacturage).

Comme toutes structures, la banque est régie par plusieurs réglementations sur tous les aspects de son activité. Nous en citerons quelques-unes.

1.2.1.2 Règlements bancaires sur le contrôle interne

Selon le référentiel normatif de la Commission Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) de juillet 2003, les procédures de contrôle interne impliquent : le respect des politiques de gestion ou de contrôle, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables. (Norme 2-301 in évaluation du risque et contrôle interne).

Nous ferons ressortir la politique de contrôle interne en banque, les risques auxquels elle est liée, l'organisation de sa fonction d'audit ainsi que les organes exécutifs de contrôle de la banque.

1.2.1.3 La politique de contrôle interne bancaire

Selon (DOV OGIEN, 2014 :416) le règlement N°90-08 du 25 juillet 1990 de la loi portant séparation et de régulation des activités, toutes les entreprises de crédit, d'établissement de paiement ou de monnaie électronique doivent se doter d'un système de contrôle interne. Il s'agit là de désigner « un responsable chargé d'évaluer la cohérence et l'efficacité du contrôle interne », une obligation de garantir l'existence d'une piste d'audit. Elles ont pour obligation d'élaborer un document précisant les objectifs du contrôle interne et les moyens destinés à assurer cette fonction et d'élaborer un rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré.

Selon le COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) le contrôle interne se définit comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux règles et aux réglementations en vigueur » (FREDERIC & al,2006 :20).

Cette définition appliquée à la banque lui confère un périmètre très vaste : l'efficacité opérationnelle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne mais également la maîtrise des différents risques attachés à l'activité bancaire.

Cependant, il y a une relation de dépendance entre l'activité d'audit et celle de contrôleur interne. Il assiste les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des évaluations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. L'audit interne de la société mère doit s'assurer de contrôler les filiales.

Le travail d'audit comprend l'établissement d'un plan d'audit, l'examen et l'évaluation de l'information disponible, la communication des résultats et leurs suivis. Les contrôleurs internes doivent remettre le résultat de leurs travaux aux auditeurs qui détermineront des objectifs à long terme et des plans d'actions. Aussi, c'est selon les faiblesses révélées par l'organe du contrôle interne que les auditeurs mettront en place des actions correctives et des décisions.

Le contrôle interne est organisé autour de la séparation Contrôle permanent/Contrôle périodique. Le contrôle périodique est sous la compétence de l'inspection générale, alors que l'audit interne relève du contrôle permanent qui doit trouver des solutions aux problèmes de sécurité des opérations et cela dans le respect des procédures. La conformité relève du contrôle permanent. Et les secteurs les plus risqués doivent faire l'objet de contrôles plus approfondis. (DOV OGIEN, 2014 :412)

L'indépendance est nécessaire pour la réussite de la fonction d'audit. Elle doit avoir une bonne position dans l'organigramme de l'entreprise car elle procure des informations et des interventions de qualité à la direction générale.

Le comité d'audit au sein du conseil d'administration est composé d'administrateurs non membres du comité de direction et a pour but de faciliter l'exercice effectif de la

surveillance par le conseil d'administration. Le comité supervise le contrôle permanent et le contrôle périodique. Il assure la coordination et le Reporting devant le conseil d'administration ; il doit tenir au moins deux réunions semestriellement durant l'année ou en cas de besoin si nécessaire.

Ainsi, pour (DOV OGIEN, 2014 :424) en adéquation avec le règlement CRBF (Comité de Règlementation Bancaire et Financière) 97-02 le contrôle interne de la banque doit comprendre :

En premier lieu, un système de contrôle des opérations et des procédures internes qui est dirigé par un directeur des risques qui peut être directement rattaché à l'organe exécutif mais ne doit effectuer aucune opération commerciale (financière ou comptable). Il rend compte de l'exercice de ses missions à l'organe exécutif et le cas échéant à l'organe délibérant ou le comité d'audit et l'alerte de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la maîtrise des risques.

En deuxième lieu, une organisation comptable et de traitement de l'information. Son but est de satisfaire aux obligations légales et réglementaires d'information.

- De s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations ;
- de rapprocher les résultats de gestion avec les résultats comptables ;
- de maîtriser le risque informatique.

Puis, un système de mesure de risques et des résultats. Les entreprises assujetties doivent disposer de systèmes de mesure adaptés à la nature et au volume de leurs opérations leur permettant d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent et notamment les risques de crédit ; de marché, de liquidité, de taux d'intérêt global et de règlement sur une base consolidée. Il est ajouté à cette liste, le risque opérationnel.

Ensuite, un système de surveillance et de maîtrise des risques. Ce dispositif de contrôle permanent permet de s'assurer que :

- l'analyse spécifique des risques a été conduite de manière rigoureuse et préalable ;
- les procédures de mesures, de limite et de contrôle des risques encourus sont adéquates ;

- le cas échéant, les adaptations nécessaires aux procédures en place ont été engagées ;
- un suivi des risques, accompagné de moyens suffisants pour sa mise en œuvre.

Enfin, un système de documentation et d'information

1.2.1.4 Les risques liés à la banque

Le secteur bancaire est très fragile au vu de son importance pour la création monétaire et du crédit. Il doit veiller à ce que ses revenus lui permettent de couvrir ses frais de fonctionnement, les risques de défaut, de liquidité, tout en produisant un résultat positif en tant qu'une entreprise commerciale

En vue des différents risques assez élevés que l'activité bancaire encoure, il est important qu'elle soit bien organisée et bien structurée. Sa politique consistera à emprunter à court terme et à prêter à long terme.

Selon l'arrêté du 19 Janvier 2010 introduit dans le règlement CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) n° 97-02, un chapitre intitulé « la surveillance des risques par la filière risque ». Il impose aux établissements de crédits et les entreprises d'investissement de désigner un responsable en charge de la filière risque. (Dov Ogien ; 2014 :418)

En effet, dans la banque nous rencontrons plusieurs types de risque tels que :

- le risque de crédit ;
- le risque de fraude interne et externe ;
- le risque de liquidité.

1.3 Organisation de la fonction d'audit bancaire.

1.3.1 Notion de performance d'un service d'audit

Selon LEMANT (1999 :35) « l'objectif des responsables d'entreprises et des responsables d'audit est de créer un audit interne dont la pérennité est assurée car son utilité et son efficacité sont réelles et reconnues ».

En effet, toute entreprise soucieuse de son amélioration doit se poser des questions en permanence tels que : comment évaluer la performance ? dispose-t-elle de tous les outils et quels sont les critères d'appréciation ? etc. La mesure de la performance est donc toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante d'une entité ou d'un service.

Certaines banques ont décidé de mettre en place une auto-évaluation avec validation externe des processus de contrôle. Cette démarche peut se définir comme un processus normé qui permet au management et/ou à un service d'analyser ses activités ou ses fonctions et d'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle interne qui y sont associées. On peut considérer qu'il s'agit là d'une technique utile pour évaluer l'efficacité du contrôle interne, sans que ce soit pour autant un substitut à l'audit interne

Ainsi, nous allons définir la notion de performance, rechercher et analyser les indicateurs d'évaluation qui pourraient être qualifiés de facteurs importants.

1.3.1.1 Définition de la performance

La définition de la performance est complexe et largement tributaire de son contexte d'application et d'utilisation, de celui qui évalue. La performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation. Elle doit être faite de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût et tout en respectant les conditions organisationnelles liées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus. La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel ou l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs. Voyer Pierre (1999 :100)

Pour GIRAUD & NAULLEAU, (2002 :22) la performance n'est que l'assemblage de deux grandes composantes à savoir la création de la valeur et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité. Cependant il n'est pas nécessaire dans le cadre de l'activité d'audit d'utiliser tous ces moyens.

Selon d'autres auteurs comme Mykita & al (2002 :199), la performance peut être externe comme interne. La performance externe fait référence aux marchés de l'entreprise et concerne les actionnaires, les clients, et les concurrents tandis que la performance interne

concerne l'ensemble du personnel et les moyens mis en œuvre. De ce fait nous pouvons remarquer que la notion de performance s'étale sur plusieurs dimensions et critères.

Mais pour résumer tout Mykita dit qu'elle est dépendante d'une référence qui est l'objectif. La performance est donc comme la capacité à atteindre l'objectif.

1.3.1.2 Critères de performance.

Toute entreprise dans une quête perpétuelle de l'amélioration et de l'atteinte de ses missions doit à travers un processus de contrôle qualité veiller au bon fonctionnement de ses opérations. Certains critères peuvent être selon LEMANT (1999 :86) regroupés en trois questions tel que :

- Fait-on les bonnes missions ?
- Les fait on bien ?
- Servent-elles à quelque chose ?

Tant sont les questions que peuvent se poser les auditeurs interne. En outre, des moyens doivent être mis à la disposition de tous : « la performance du service d'audit interne peut être possible si les responsables d'audit interne disposent de moyens puissants d'optimisation de la performance : meilleure pratiques, auditeurs interne réellement professionnels, démarche qualité ».

Il existe plusieurs critères, mais les plus connus sont l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Selon SEPARI al ; (2001 :18) « la performance se définit par l'efficacité et l'efficience ».

En outre, Mykita & al ; (2002 :198) soutiennent cette définition en soulignant que la performance se traduit par la capacité d'atteindre un objectif, tout en minimisant les moyens ou les ressources ».

Par ailleurs, Bouquin (2001 :51) ajoute à ses deux critères précités, un autre critère complémentaire, l'économie. Il affirme que « la performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

Notre analyse se portera sur ces 3 critères :

- ❖ l'économie, c'est l'ensemble des prévisions budgétaires c'est-à-dire les moyens financiers, matériels, techniques mis à la disposition du service pour la réalisation de leurs activités prévus sur le plan.
- ❖ l'efficacité qui est définie comme la capacité à parvenir à ses fins ou ses objectifs réunissent ici pour le service d'audit des conditions culturelles et matérielles ;
- ❖ l'efficience ici c'est la capacité du service d'audit à obtenir de bons résultats dans les délais et en utilisant le peu de moyens possibles.

Pour Renard & al (2015 :408) cette mesure ne doit pas seulement se porter sur la qualité des missions mais aussi sur la gestion du service. Il suggère d'apprécier :

- ✚ L'organisation du service ;
- ✚ La gestion de l'audit interne (adéquation entre programme et objectifs) ;
- ✚ La qualité de la planification ;
- ✚ Les rapports d'audit : délais de publication, pertinence des recommandations, qualité des rapports etc. ;
- ✚ La qualité de formation des auditeurs ;
- ✚ La qualité des papiers travail ;

1.3.1.3 Les dimensions de la performance

Les dimensions de la performance sont relatives à l'organisation dans sa globale, pour le service l'audit interne CHAMBERS& al (1999 :18), évoquent trois dimensions de la performance.

-la dimension relative aux inputs (les ressources)

-la dimension relative aux outputs (les produits de l'audit à travers les réalisations des rapports et les missions)

-la dimension relative aux processus (sur le plan organisationnel)

1.3.1.4 Les outils de mesures de performance

La mesure de la performance se fait à travers des outils qui en général sont élaborées en fonction des objectifs assignés au chef d'entreprise.

Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc de l'amélioration de l'efficacité. Renard (2015 :412).

Elle peut être définie comme une information devant aider un acteur, un individuel, ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

En outre, selon Voyer Pierre (1999 :99), une organisation existe parce qu'elle a une mission dans son milieu, dans son environnement. Cela dit, elle est confrontée à ses clients qui lui fournisse des ressources (intrants) avec lesquelles elle utilise pour produire ses activités, qui sont exprimées ici en terme de résultats et de réalisations (les extrants). Pour l'identification de son indice de performance, il est nécessaire pour l'entreprise de définir ses facteurs (intrants et extrants) d'abord avant de les mesurer.

Pour Maye (2002 :319), il y a deux types d'indicateurs en général qui servent à l'évaluation de la performance : les indicateurs qualitatifs et quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs particulièrement permettent d'évaluer la satisfaction des clients sur l'aspect impact des travaux réalisés, qualité des produits et des interventions.

1.3.1.4.1 Les indicateurs d'activités

Nombre de missions réalisées/Nombres de missions figurant au plan

Pour Renard (2005 :433), c'est l'indicateur de base et cela permet la réalisation du plan surtout les résultats d'améliorations apportés dans ce domaine. Autrement dit, il aide à mesurer le degré de réalisation du plan d'audit. C'est à dire :

- le nombre de missions en cours ;
- le nombre de missions déplacées ;
- le nombre de missions non réalisées ;
- nombre de missions prévus et non réalisées.

Le nombre de missions prévues et non réalisées est peut-être exprimé en termes de :

Nombre de jours d'audit/nombre de missions

Il permet également de mesurer la durée moyenne des missions d'audits

Nombre de jours d'audits /jours ouvrés

1.3.1.4.2 Les indicateurs de qualité

Nombre de missions imprévus /nombre de missions

Selon Renard (2008 :234) il permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et la qualité du plan d'audit en faisant :

Recommandations refusées/ nombres de recommandations

« Le taux de mise en œuvre des recommandations est unanime et reconnue comme le meilleur indicateur de l'impact de l'audit interne » LEMANT 1999 :139

Les recommandations de l'auditeur constituent une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Les recommandations améliorent la situation antérieure, de sorte que le dysfonctionnement constaté ne puisse plus se reproduire. Elle doit entraîner tout naturellement un progrès dans la maîtrise des activités.

L'indicateur de qualité est très important car il permet de mesurer le niveau de mise en application des recommandations et donne une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités

Recommandations non réalisées / recommandations acceptées

Ce ratio complète le précédent en donnant une précieuse indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

1.3.1.4.3 Indicateur de coûts

Dépense du serviteur /nombres d'auditeurs

C'est un indicateur budgétaire qui permet de comparer évolution du budget et évolutions des effectifs.

Dépenses du service/nombre de jours de missions

C'est une information importante puisqu'elle donne le coût à la journée et permet de se comparer aux coûts du marché. On peut affiner l'analyse en distinguant coûts direct et coûts indirect, main d'œuvre et frais de déplacement etc.

À travers le tableau suivant nous avons un résumé de tous les indicateurs de performance et leurs interprétations.

Tableau 1 : synthèses des indicateurs de performances

Critères	Indicateurs	Critères à évaluer	Ratios de performance	Norme des indicateurs de performance	Interprétations
Efficacité	-la compétence des auditeurs	Conduite des missions	Nombre de missions réalisées /nombres de missions figurant au plan d'audit	>=95% durant toute l'exercice	Si supérieur à 90% le service travaille bien et est dynamique
			Durée d'une mission/durée normale de la conduite d'une mission	2<X<6 mois	Si respectée, cela montre que les termes de référence sont bien exhaustifs et les auditeurs s'attèlent à le respecter
	- La qualité de la communication entre auditeurs	Niveau de l'organisation interne et culture d'audit	Nombre de jours d'audit/jours ouvres	>160jours durant l'année	Si respectée, la direction couvre assez largement les activités de la banque et procède à une surveillance permanente
			Nombre de jours de formation/jours ouvres	2 mois de formations l'an	Si respectée, prouve que les auditeurs se mettent à jour sur l'évolution de la fonction
	- la qualité et la pertinence des constats et observations(rapports)	Niveau d'objectivité	Dépenses du service/nombre de jours de missions	<= budget N-1	Si respectée, montre la rationalité du service dans l'utilisation de son budget
			Nombre de pages de rapport/nombre de pages normal	>=100 pages	Si supérieur, prouve que le degré productivité est bonne et le sens de l'observation y est.
			Nombre d'enquêtes satisfaisantes /nombres total d'enquêtes	7/10	Si le nombre supérieur à 70%, montre l'utilité et la performance du service
			Cadence de la production des rapports/délais de production	Régulière et moyennant le temps de production normale	Si supérieur à 8 pages par jour montre une bonne pression temporelle au niveau de la production des rapports dans le service. Elle est fonction du cadre de travail et des contraintes sociales.

	- importance des recommandations	Pertinence du plan d'audit	Recommandations refusées/nombres de recommandations	<10 %	Si inférieur à 10, le service élabore de bonnes recommandations assez réalisables
			Recommandations non réalisées/recommandations acceptées	<20%	Si inférieur à 20, le service est dynamique dans le suivi des recommandations et il est pris au sérieux dans l'entité
Efficacité	- choix judicieux des outils d'investissement ;	Réalisation des missions et Nombre de rapports	Nombre de missions imprévus/nombres de missions	>10%	Si supérieur ou égale à 10, favorable pour le service et montre l'efficacité dans son application des missions
	- La qualité du rapport d'audit		Nombre de rapports rejettes /nombre de rapports total	10/100 rapports ou 0/100	Si supérieur à 10, le service perd sa crédibilité. Et montre le niveau de motivation pour le travail et la richesse de leurs conclusions
	-le respect des délais ;		Nombre de missions en cours/nombre de missions prévues	<50%	Si inférieur à 50%, montre que le service respecte assez bien ses délais de réalisations au dépend des contraintes
	- Le respect de la méthodologie d'audit		Nombre de dossiers d'audit incomplet/nombres de missions	<10%	Si respectée, montre que le service veille au respect des normes de pratique de l'audit interne dans ses missions
	- le réalisme des recommandations	Le suivi-recommandation	Nombre de recommandations réalisées/total des recommandations	>=60%	Si respectée, le service veille au suivi de ses recommandations et montre qu'elles sont acceptées
Économie	-respect du budget	Critères de qualité	Dépenses du services/nombres d'auditeurs	Moyennant le nombre des auditeurs	Compare l'évolution du budget par rapport à celle du nombre d'auditeurs
	-cout d'une journée de mission	Respect des normes professionnels	Dépenses du jours/nombre de jours ou le budget de la mission	<50%	Compare le coût de la journée par rapport au budget total pour la mission. Ne doit pas dépasser 50% du budget

Source : Nous-mêmes

Conclusion

Après cette revue de littérature des différents concepts ; théories de l'activité d'audit et de contrôles interne nous irons décrire l'entité dans laquelle va s'appesantir notre étude et comment nous allons faire la collecte de données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2-Présentation de la BHS et Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre il est question de présenter le cadre de l'étude. Pour ce faire nous allons scinder notre travail en deux (02) parties : la première présentera l'organisation de l'entité et la seconde traitera la méthodologie de l'étude.

1.4 La Présentation de la BHS

Il s'agira d'exposer dans cette partie l'historique, les missions, les différentes activités de la banque, les produits et les directions.

1.4.1 Historique

La Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) est une société anonyme avec un conseil d'administration, au capital de 10 milliards de francs CFA (Communauté Financière en Afrique). Créée en 1979 afin de répondre à la raréfaction des ressources pour le logement social, elle a démarré ses activités en mars 1980. Son objectif est de favoriser le développement de l'habitat social par la mise en place d'un système de financement adéquat au profit des promoteurs immobiliers, des coopératives d'habitat et des particuliers.

La BHS a consenti plus de 70 000 crédits individuels, pour un volume de financement de 200 milliards de francs CFA destinés à des opérations d'acquisition ou de construction de logements et d'aménagement de parcelles de terrain à usage d'habitation.

Ces réalisations ont transformé la configuration de la ville de Dakar par la création de nouveaux quartiers comme Grand-Yoff, Ouest-Foire, Aéroport, Golf, etc. Elles ont aussi contribué au développement des villes de l'intérieur telles que Thiès et Ziguinchor. La BHS contribue à l'accès au logement de toutes les catégories de population, notamment les grands corps de l'État.

La BHS s'ouvre aussi, de plus en plus, aux autres secteurs d'activités pour offrir aux particuliers une gamme complète de produits et services répondant à leurs besoins.

Tableau 2 : Tableau de répartition du capital

Désignation	Montant en FCFA	Pourcentage
État du Sénégal	954 020 000	9,54%
BCEAO	909 000 000	9,09%
Banques locales	1 545 300 000	15,45%
IPRES	772 660 000	7,73%
Caisse de Sécurité Sociale	827 200 000	8,27%
Compagnies d'assurances	1 135 710 000	11,36%
Holding KEBE	455 000 000	4,55%
SNHLM	272 700 000	2,73%
SICAP	272 700 000	2,73%
Divers	2 855 710 000	28,56%
Total	10 000 000 000	100.00%

Source : Rapport annuel 2014 de la BHS

1.4.2 Missions de la BHS

La BHS est avant tout une structure financière spécialisée qui doit être suffisamment fiable pour inspirer confiance, mais aussi apte à rechercher et drainer les ressources nécessaires au financement de l'habitat social au Sénégal.

C'est pourquoi le gouvernement a associé à sa création la Société Financière Internationale (SFI), les Banques Commerciales installées au Sénégal, les Compagnies d'assurance, les organismes institutionnels de prévoyance, les entreprises dont la Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP) et Office Municipal d'Habitation de Montréal (OHLM), et des particuliers.

L'absence d'une définition précise de l'habitat social explique en partie l'impasse dans laquelle s'est trouvée la politique du Sénégal dans ce domaine. Ainsi, la banque s'est-elle d'abord attachée à délimiter avec précision le champ de ses interventions.

Les dispositions de son règlement intérieur font obligation à la banque de consacrer au moins 80% de ses interventions au financement d'opérations à caractère social telles que définies par ce même règlement.

Dans le souci d'encourager l'accroissement du parc immobilier du Sénégal, la banque finance la construction et l'acquisition de logements neufs, mais aussi l'extension, l'amélioration et l'acquisition d'anciens logements.

La banque est également tenue de par son règlement intérieur de faire bénéficier l'essentiel de ses prêts à des personnes disposant de revenus modestes et moyens à condition que leur taux d'endettement le permette.

Elle assure aussi le financement des promoteurs publics et privés.

1.4.3 Les activités de la BHS

La BHS axe l'essentiel de ses activités autour de ses fonctions d'intermédiation et de gestion d'instruments de paiement dans le cadre du traité de l'UMOA :

- Dans le cadre de ses activités d'intermédiation, la BHS met à la disposition de ses clients détenteurs de ressources des offres d'épargne à terme et/ou à vue.
- Les comptes d'épargne à termes sont constitués des Dépôts à Termes (DAT), des Plans Épargne Logement (PEL), et des Livrets Épargne Logement (LEL) alors que l'épargne à vue est essentiellement constituée des Comptes Épargne Logement (CEL).

La BHS mène aussi des activités beaucoup plus ordinaires telles que : les services de caisse, les opérations avec l'extérieur, le conseil assistance.

Le service de caisse

- Versement /encaissements
- encaissement et paiements ordinaires ;
- exécution des ordres de paiements à la clientèle, de particuliers, d'institutions, d'entreprise et de sociétés ;
- change manuel etc.

Les opérations avec l'extérieur

- Les crédits documentaires ;
- les remises documentaires ;
- transferts en provenances ou à destinations.

Le **conseil assistance** qui a exclusivement un caractère d'investissement immobilier sous la forme d'encadrement des porteurs de projets.

1.4.4 Les produits

Parallèlement à cette collecte de ressources la BHS offre à ses clients demandeurs deux types de produits : produits à long termes, produits à court terme, les produits par destination et les prêts.

1.4.4.1 Produits à long termes

Pour les produits à longs termes la BHS présente le financement de l'immobilier qui concerne les promoteurs et les particuliers. Le financement à l'immobilier sont tels que cités :

- crédit destiné à l'acquisition d'un terrain viabilisé ;
- crédit destiné à l'acquisition d'un logement ou d'un appartement ;
- crédit destiné à la construction d'un logement ;
- crédit destiné à l'achèvement de la construction d'un logement ;
- crédit destiné à l'extension ou à l'amélioration d'un logement ou appartement ;
- crédits de consommations : prêts personnels ordinaires.

1.4.4.2 Produits à court et moyen termes

Les produits à court et moyens termes sont constitués essentiellement de prêts équipement et de facilités de paiement.

- Prêts équipement : crédit bancaire finançant des biens et matériels utilisés par une entreprise
- Facilité de paiement ou crédit gratuit : elles permettent de régler les achats importants en plusieurs fois sans frais.

1.4.4.3 Produits par destination

La BHS présente ses produits en fonction des bénéficiaires. Ils sont proposés à trois types de clients : les particuliers ; les promoteurs ; les coopérateurs ; les entreprises.

1.4.4.3.1 Particuliers

Pour les particuliers on distingue :

- le compte courant ;
- les agréments ;
- les attestations ;
- les cautions.

1.4.4.3.2 Promoteurs

Pour les promoteurs nous avons :

- le compte courant ;
- les agréments ;
- les attestations ;
- les cautions.

1.4.4.3.3 Coopératives

Pour les coopératives nous n'avons que les comptes courants.

1.4.4.3.4 Entreprises

Les entreprises ne bénéficient ici que des comptes courants.

1.4.4.4 Les prêts

Les prêts offerts par la BHS sont essentiellement de trois natures : les prêts immobiliers, les prêts consommations, projets immobiliers et les prêts simples.

1.4.4.4.1 Prêts immobiliers

Les prêts immobiliers concernent uniquement les particuliers. Ils sont listés comme suit :

- ✓ crédits construction ;
- ✓ crédits amélioration ou extension ;
- ✓ crédit acquisition ;

1.4.4.4.2 Prêts consommations

Les prêts consommations sont également destinés uniquement aux personnels. On distingue :

- ✓ découvert ;
- ✓ crédit d'urgence ;
- ✓ crédits événement ;
- ✓ crédits consommation.

1.4.4.4.3 Projets immobiliers

Les projets immobiliers sont classés par destinations : les particuliers et les promoteurs.

- **Les particuliers**

Pour les particuliers les crédits immobiliers sont constitués pour l'acquisition sur des programmes des promoteurs agréés par la Banque de l'Habitat du Sénégal.

- **Les promoteurs**

Les promoteurs également ont des programmes listés en fonction des zones et des sites

1.4.4.4.4 Les prêts simples

Ils sont des prêts de types à la nature du contractant : les promoteurs ; les coopératives et les entreprises.

- **Les promoteurs**

- ✓ Découvert ;
- ✓ crédit construction de logement ;
- ✓ crédit foncier ;
- ✓ crédit acquisition, viabilisation.

- **Les coopératives**

Pour les coopératives les prêts sont les crédits coopératifs

- **Les entreprises**

Les Concours et les découverts sont les prêts octroyés aux entreprises.

1.4.5 Autres types de produits

La BHS mène d'autres types d'activités tels que l'épargne et les placements qui sont uniquement accordées aux particuliers. Nous avons :

- plan épargne logement ;
- dépôt à terme(DAT) ;
- compte épargne ;
- livret épargne ;
- plan épargne logement spécial.

Cette activité d'intermédiation est accompagnée par une mise à la disposition de la clientèle d'instruments de paiement (chèquiers, cartes bancaires, virements électroniques, transferts, etc.).

La banque offre également ses services en ligne grâce à BHSNet qui permet à ses clients d'effectuer leurs opérations bancaires de manière sûre, rapide et simple.

Accessoirement, la BHS intervient sur le marché financier principalement par l'acquisition d'obligations (privés et étatiques) et sur le marché monétaire à travers les bons de trésor et les prêts interbancaires pour rentabiliser ses disponibilités de trésorerie et combler ses besoins en trésorerie.

1.4.6 Organisation de la BHS

Depuis son ouverture jusqu'en 2013 la banque était organisée en directions ; départements et pôles. Mais, au vu de ses ambitions et conformément aux recommandations du cadre réglementaire et normatif elle procède le 21 mars 2013 à un réaménagement de son organisation. Son but est de garantir une meilleure qualité de ses services.

1.4.6.1 Description des différentes directions de la BHS

- **Directeur Général** : Son rôle est d'assurer la gestion de la société pour mener à bien son fonctionnement. Il soumet au conseil d'administration le bilan, le compte des pertes et profits et tous les autres documents financiers ainsi qu'un rapport annuel sur les activités de la société. Il rend également compte au conseil d'administration lors de chaque réunion, de toutes décisions relevant de ses compétences ;
- **Secrétaire Général** : Il supervise l'Administration et les Finances, l'Informatique et l'Organisation ainsi que les Opérations. Le contrôle de Gestion et le Budget lui sont aussi rattachés ;
- **Direction des Systèmes d'Information** : elle assiste et conseille la direction générale dans divers domaines relatifs au système d'information. Elle a pour mission d'accompagner la direction générale dans l'évolution du système d'information et l'activité monétaire ;
- **Direction Audit interne** : Cette direction est chargée de veiller et d'évaluer le bon fonctionnement ainsi que l'efficacité du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, sur la base d'un examen régulier et systématique des opérations et des procédures. Elle est directement rattachée à la Direction Général ;
- **Direction des affaires Juridiques et du Contentieux** : elle assure la sécurité juridique des engagements de la banque. Elle assure aussi la gestion des toutes les affaires juridiques et contentieuses conformément aux textes légaux et réglementaires, en relation avec les notaires, la Direction générale des impôts et des domaines, les avocats de la banque, les auxiliaires de justice, les compagnies d'assurances etc. elle peut aussi être consulté pour avis juridique par les autres entités de la banque.
- **Direction des Risques et Engagements** : Elle est chargée essentiellement de l'analyse du risque en amont et de la gestion de nos engagements après l'accord de financement :

déblocages et suivi des délais notamment. Elle doit surtout contribuer à la prise de décisions avisées grâce à sa bonne gestion des risques.

- **Direction de l'Exploitation Commerciale :** Elle est chargée de gérer un fonds de commerce des professionnels de l'immobilier (promoteurs immobiliers) ; un fonds de commerce des investisseurs immobiliers (particuliers en individuel ou sous forme de SCI (Société Immobilière)) ; un fonds de commerce d'entreprises ; les projets des Coopératives d'habitat réalisés en promotion.
- **Département des services techniques :** Il se charge du suivi des chantiers financés par la banque. Il s'occupe entre autres des états des lieux, de l'état d'avancement des travaux pour le décaissement progressif des crédits. Le Département Technique est aussi chargé de vérifier la conformité des documents requis préalables à une construction (permis de construire, plans...).
- **Direction du Développement et du Réseau :** Elle centralise l'essentiel de ses relations avec la clientèle privée via un réseau d'agences locales et d'agents extérieurs. Elle a aussi en charge une partie des démarches commerciales et celles relatives aux coopératives ; la collecte des ressources et la promotion des produits immobiliers aux particuliers et ceux de bancassurance.
- **Direction des Opérations et de la Monétique :** La Direction est divisée en deux départements. Le département des opérations est le réceptacle de l'essentiel des ordres ou des demandes de services de la clientèle qui se traduisent par un impact sur le solde de leurs comptes (retraits, versements, virements, transferts rapides, etc.). Le département monétique est chargé de la monétique et de la télématique (enregistrement des demandes de cartes, création et mise à jour supervision des transactions, gestion des porteurs, relations avec VISA, suivi technique des transactions, superviseur des serveurs et des GAB (Guichet Automatique des Billets), suivi des transactions e-Banking, etc.
- **Direction des Ressources Humaines et de l'Administration :** Cette direction propose et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines de la banque, organise la valorisation des emplois et des compétences du personnel ainsi que l'optimisation des conditions de travail. Elle s'appuie sur les pôles ressources humaines en région qui assurent une gestion de proximité. Elle assure le rôle de production et de gestion directe : gestion administrative et financière des personnels, gestion des concours de recrutement et suivi des avancements, gestion des effectifs et de la masse salariale, des actions nationales de formation et de politique sociale, des études, etc... Elle s'occupe

également de la diffusion des réglementations, d'harmonisations et de contrôle des pratiques. Elle se charge des progrès pour faire circuler les meilleures pratiques et les démarches innovantes et pour faire progresser aussi les acteurs ressources humaines. Et enfin, le pilotage et la coordination pour le développement des ressources humaines ;

- **Direction Financière et comptable** : Au-delà du traitement des opérations et des reporting comptables, elle assure la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre du suivi budgétaire et du contrôle de gestion.
- **Direction du contrôle permanent et de la conformité** : Elle est chargée d'assurer le contrôle du réseau d'agences sur pièces et sur place ; de contrôler la bonne tenue de la comptabilité ; de veiller au respect des procédures et notes de service ; de veiller au respect du dispositif prudentiel et d'instruire les contestations de la clientèle en termes de contrôle permanent. Elle doit veiller au respect des obligations déclaratives à la BCEAO ; assurer le pilotage du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux ; le financement terrorisme et enfin veillez au respect des différentes réglementations de l'activité bancaire.

1.4.6.2 Principes de la réorganisation

Ils ont consisté à réorganiser tous les services au besoin ; mais sous un certain nombre règles ; options et /opportunités :

- séparation de l'audit et du contrôle permanent ;
- allègement des structures d'appui par la dissociation des fonctions administratives et financières ;
- séparation des fonctions risques et juridique ;
- meilleure synergie au niveau de la fonction commerciale ;
- finalisation des mutations de la fonction informatique ;
- meilleure articulation des taches de front office et de back office.

1.4.6.3 Comité d'audit

Conformément à l'article 6 du circulaire N003-2011/CB/C relative au système de contrôle interne des établissements de crédits de l'UEMOA, la BHS a mis en place un comité d'audit, chargé d'assurer le suivi de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les membres exclusivement

composés d'administrateurs non salariés, possèdent une expérience avérée en matière de communication financière et de contrôle interne. Il est constitué du responsable de l'audit interne, des membres de la direction et les commissaires aux comptes. Malheureusement le comité n'arrive pas régulièrement à prendre connaissance des rapports d'activités ainsi que de l'état de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

1.5 Méthodologie de travail

En ordonnancement avec la méthodologie de l'audit en général nous allons structurer notre travail comme suit :

-la phase de préparation : durant cette période nous ferons une prise de connaissance de la direction d'audit à travers les rapports des audits antérieurs et les notes de services. Nous connaissons les objectifs de la fonction à auditer, les techniques de travail utilisées pour essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existants.

-la phase de réalisation : durant cette période nous allons faire une observation physique et exploiter les documentations liées à l'application de l'audit dans la BHS. Nous ferons des entretiens et des questionnaires selon nos recherches afin de faire des analyses sur les informations que nous aurions récoltées.

-la phase de conclusion : durant cette phase nous ferons des recommandations des résultats obtenus en fonctions des bonnes pratiques.

1.5.1 Outil de collecte de données

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire nous échangerons permanemment avec les auditeurs juniors ; les auditeurs seniors et les auditeurs assistants qui sont les principaux agents de la banque pour effectuer les missions d'audit interne. La direction de l'audit interne de la BHS est encore nouvelle, force est pour nous de vérifier si elle arrive à respecter les contrôles imposés par la BCEAO et la commission bancaire en plus de ses propres missions dites thématiques de l'année.

Cependant pour mieux cerner notre étude il nous sera nécessaire de structurer notre collecte de données de la manière suivante : Un entretien, une documentation, et une observation.

1.5.1.1 L'entretien

Cette méthode consiste à discuter avec le personnel du service d'audit de façon suivie sur les objectifs de la direction et comment elle est organisée ; la méthode de réalisation de leurs missions ; le nombre de missions par année etc. Elle nous permettra de savoir comment se fait le suivi de recommandations des missions du commissariat aux comptes. Cette interview pour le recueil d'information aide à l'explication et le commentaire sur la pratique de l'audit au sein de la BHS. A travers un questionnaire nous aurons encore plus d'informations que les audités ne voudrions révéler à l'orale.

1.5.1.2 La documentation

La revue des archives : cette phase est d'une importance capitale pour l'étude. Elle nous permet de mieux nous imprégner et de comprendre le fonctionnement du service d'audit interne. Cette revue porte principalement sur l'analyse de certains documents notamment :

- **L'organigramme**, qui présente l'organisation et la structuration de la BHS
- **La charte d'audit**, qui nous permettra de connaître officiellement les missions ; Pouvoirs et responsabilités du service d'audit interne. Elle est proposée par le responsable de l'audit interne, et est approuvée par les organes dirigeants (direction générale, comité d'audit). Elle doit être revue périodiquement pour s'assurer de son adéquation avec le mandat réel de l'audit interne et ses représentants. Elle est établie conformément à la Norme 1000 du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne qui précise : « Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne » et elle doit être cohérente avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes.
- **Le manuel d'audit interne** : qui nous permet de connaître quel est le guide des auditeurs interne de la BHS dans l'exécution de leurs missions d'audit de savoir comment les procédures d'audit sont formalisées. Ce manuel vise généralement à

sensibiliser les audités sur la démarche de l'auditeur et les résultats attendus d'une mission d'audit interne afin de faciliter la collaboration. Il apporte des réponses aux questions clés que l'auditeur se pose lors de la conduite de ses missions et doit être considéré comme un instrument flexible pouvant être mis à jour au fil de l'évolution.

- **Le manuel de procédures** qui nous permettra de connaître les contrôles permanents effectués au sein de la BHS (c'est-à-dire les contrôles de premier niveau faits par les opérationnels les contrôles de deuxième niveau faits par le système de contrôle et le système d'information ; les contrôles sociaux faits par le service d'audit interne et enfin l'évaluation du contrôle fait par le comité d'audit, l'inspection ; l'audit externe et la commission bancaire)
- **La cartographie des risques**, qui est un véritable inventaire des risques de la BHS utilisé par les auditeurs interne pour élaborer leur plan d'audit et fixer leurs priorités. Elle peut se faire à partir de quatre approches possibles tels que : l'approche par les métiers ; l'approche par les fonctions ; l'approche par les thèmes ou l'approche par les processus.
- **Le plan d'audit**, qui nous permettra de connaître la base sur laquelle les missions d'audits sont programmées ; de savoir si ce sont des missions annuelles ou pluriannuelles. Il est élaboré à partir de la cartographie des risques. En effet la finalité du plan est l'utilisation au mieux des moyens disponibles en prévoyant des missions là où les risques sont les plus lourds de conséquences et ont le plus de chances de se produire. Il est fondamental pour la réussite des missions et le planning d'audit ;
- **Les rapports d'audit** qui nous donneront des informations sur les circonstances et les objectifs de chaque mission, l'étendue des travaux et notamment leur limite et leur date, et l'entité ou la fonction auditée. En effet ce rapport est un document écrit complet, conclusif avec une introduction un commentaire sur l'étendue du travail et une conclusion qui contiendra des recommandations.

1.5.1.3 L'observation

Elle consiste à observer les processus utilisés dans la direction d'audit interne. L'observation physique permet de s'assurer d'une information et de relever des insuffisances évidentes. Elle nous permet d'observer le déroulement d'une opération et les

documents y afférents, le déroulement du contrôle d'une opération les lieux de stockage des articles le comportement du personnel. Par ailleurs selon Jacques Renard l'observation physique exige deux conditions : elle ne doit ni être clandestine ni être ponctuelle et se porte généralement sur les inventaires physiques.

1.5.2 Méthode d'analyse de données

Pour l'analyse de données de notre collecte nous allons procéder à des questionnaires, faire un test de conformité et une analyse à travers le tableau d'analyse de performance. Nos observations seront formulées sous forme de forces et faiblesses de la direction de l'audit de la BHS.

1.5.2.1 Le questionnaire

Les questionnaires de contrôle interne ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif de contrôle interne. Ce sont une série de questions bien élaborées ; précises et concises qui nous serviront dans la comparaison des forces et faibles liées à la direction d'audit de la BHS.

1.5.2.2 Tableaux de synthèses d'indicateurs de performance

Le tableau regroupe tous les indices de performance sur le plan de la gestion du service de l'audit et de la réalisation des missions. Il est un outil et d'analyse de la performance de l'entité.

1.5.2.3 Forces et faiblesses

Nous permettrons de connaître l'efficacité du service d'audit interne ; évaluer les défis auxquels ils sont liés en fonction de l'environnement interne et du niveau de communication dans la direction. À évaluer l'application ; le nombre de missions qu'ils arrivent à réaliser et si les délais sont respectés et le réalisme des recommandations pour leurs missions. Vérifier s'il y a une veille de suivi des recommandations etc.

1.5.2.4 Les risques éventuels

Il consistera à identifier les zones à risques à partir d'examen et d'analyses des données collectées. Le but final de cette phase d'identification des zones à risques est l'établissement des recommandations en fonction des menaces à la BHS.

1.5.2.5 Test de conformité

Ces tests nous permettront en fonction de la revue de mesurer la réalisation de leurs activités par rapport à leur plan et surtout la conformité de leurs pratiques de l'audit par rapport aux normes. Ils nous permettront aussi de vérifier la conformité des outils utilisés pour la réalisation de leurs missions d'audits.

Figure 1: Modèle d'analyse des données

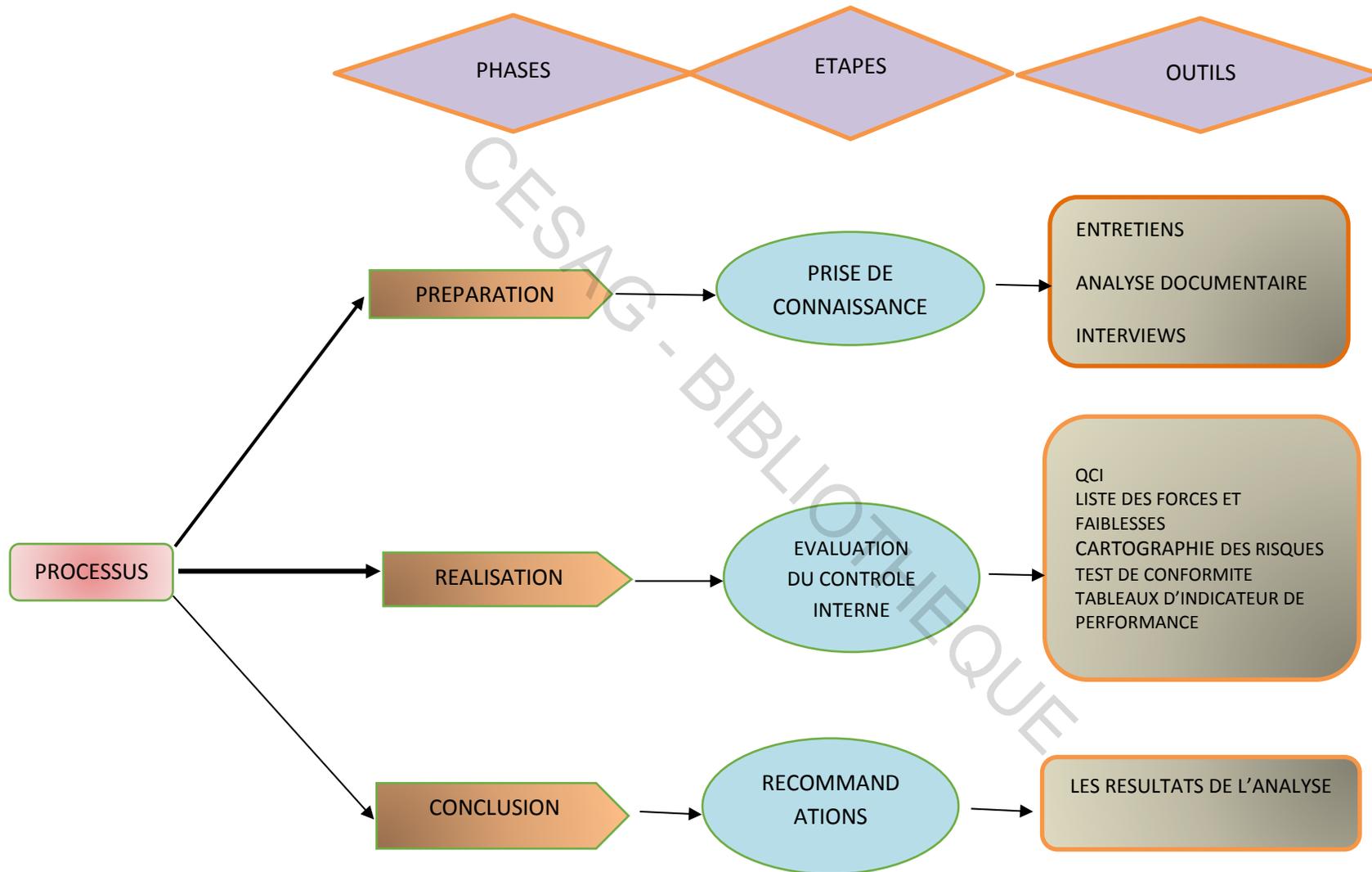
Ce schéma d'analyse de la pratique de l'audit interne est un modèle qui résume les différentes parties de notre étude.

Notre figure résumera les trois phases précitées ultérieurement c'est-à-dire :

- La phase de préparation,
- La phase de réalisation,
- La phase de conclusion ;

Nous ferons ressortir les différentes étapes et les outils que nous utiliserons pour chaque phase.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : Nous-mêmes

Conclusion partielle

En définitive de cette conclusion du deuxième chapitre nous pouvons dire que nous avons plus ou moins assimilés la méthodologie de la pratique d'audit. Nous avons tous les outils nécessaires pour recueillir toutes les données dans l'entité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3-DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA BHS

La BHS a été créée en 1979 et a démarré ses activités en mars 1980. Le domaine d'activité principale de la banque est le financement de l'immobilier, en accession à la propriété avec la priorité pour le logement social. Elle est une structure destinée à des opérations d'acquisition ou de construction de logements et d'aménagement de parcelles de terrain à usage d'habitation.

Ces réalisations ont configuré la ville de Dakar par la création de nouveaux quartiers. Et ont aussi contribué au développement des villes de l'intérieur. La BHS contribue à l'accès au logement de toutes les catégories de populations, notamment les grands corps de l'État : militaire gendarmes et autres fonctionnaires

La BHS s'ouvre aussi, de plus en plus aux autres secteurs d'activités pour offrir aux particuliers une gamme complète de produits et services répondant à leurs besoins. Mais pour une bonne marche de ses activités elle a pu mettre en place un dispositif de contrôle que nous allons décrire.

Il s'agit de présenter de son département de contrôle interne plus précisément l'audit interne. Pour cela nous subdiviserons le chapitre en deux (2) sous parties. La première partie portera sur le dispositif de contrôle au sein de la BHS ; l'organisation ; le fonctionnement de la direction de l'audit et les ressources qu'elle utilise. La deuxième partie présentera nos résultats obtenus, les forces et faiblesses ainsi que nos recommandations.

1.6 Dispositif de contrôle mis en place au sein de la BHS

La circulaire n°003-2011/CB/C du 04/01/2011 relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédits de L'UMOA fait obligation à ces derniers de se doter système de contrôle efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. Conformément à l'application de cette norme on a :

- **Un organe délibérant ;**

- **Un organe exécutif ;**
- **Un comité d'Audit ;**
- **Un audit interne ;**
- **Une piste d'audit ;**
- **Le cycle des investigations ;**
- **Maîtrise du risque de crédit.**

1.6.1 Objectifs du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérant et exécutif ;
- S'assurer que les orientations, les limites fixes par l'organe délibérant en matière de risques sont strictement respectées ;
- Veiller à la fiabilité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de collecte, d'évaluation ; d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

Au-delà de tout le système de contrôle mis en place notre étude va s'appesantir uniquement sur la direction de l'audit interne.

1.6.2 Principes de réorganisation de la DAI

Le cadre réglementaire en vigueur en matière de contrôle exige une démarche de couverture et de prise en charge de toutes les familles de risques encourus dans l'activité bancaire

La BHS au vu de tous ces risques encourus qui s'accroissent chaque année avait mis en place un service d'audit et un service de contrôle général.

Aussi afin de garantir une meilleure qualité de service et en vue de sa stabilisation du nouvel ERP (Progiciel de Gestion Intégré) coïncidant avec l'avènement du projet BHS 2020 et la réception des premières observations des différentes missions externes d'audit et

de contrôle, il leur a paru opportun de mettre en place une nouvelle organisation en adéquation avec leurs ambitions. C'est ainsi que le conseil d'administration, en sa séance du 30 décembre 2015 a approuvé la présente organisation en même temps que le projet de la banque.

Répondant à toutes ces exigences y compris celle de la circulaire de la commission bancaire sus-évoquée, l'organe exécutif de la banque, par note de service N°09/ADG/SP du 23 mars 2016 a procédé à la création d'une direction de **l'audit interne (DAI)** et une **Direction du contrôle Permanent et de la conformité (DCPC)** en vue de parachever le processus de mise en place du système de contrôle interne par l'organe délibérant, le conseil d'administration, par l'instauration d'un comité d'audit.

Cette réorganisation consistait à séparer l'audit du contrôle permanent. En effet il est recommandé la séparation des fonctions Audit doter d'un seul responsable et le contrôle permanent et conformité.

Nous pouvons noter que ces deux directions ont une étroite collaboration dans l'exercice de leurs fonctions afin d'assurer le contrôle au sein de la BHS.

Tableau 3 : Le tableau ci-dessous est une représentation des complémentarités entre ces deux directions de contrôle

DAI / DCPC	Ressemblances	Dissemblances
Types de suivi	Suivi des recommandations des missions.	-La DCPC fait un suivi de recommandations des contrôles des revues pièces comptables des agences. -La DAI fait un suivi de recommandations des audits portant sur toute l'entité.
Nature de contrôles	Contrôle permanent	-La DCPC fait un contrôle de conformité. -La DAI fait un contrôle périodique et un audit.
Attributions	Veille au respect des procédures et du dispositif prudentiel.	-La DCPC veille aux respects des réglementations de l'activité bancaire et notes de services. Elle lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ; assure le contrôle du réseau d'agences sur pièces et sur place. La direction de contrôle permanent et de conformité instruit les Contestations de la clientèle -La DAI examine l'ensemble des activités de la banque et mène des activités d'assurances crédit.
Hiérarchie	Liées à la DG	-La DCPC ne rend pas compte au comité. -La DAI soumet des rapports périodiques à l'organe exécutif et au comité
Fonctions	Contrôleur	-La DAI joue un rôle de conseiller à l'organe exécutif en

		<p>matière de contrôle interne. -La DCPC fait uniquement des contrôles interne dans chaque agence.</p>
Pouvoirs	Exécutif	<p>-La DCPC n'est pas un organe à normes professionnelles de compétence. -La DAI dispose d'un droit d'intervention dans toutes les directions et implantations de la BHS.</p>
Réglementations	Normes	<p>-La DCPC normes sur le contrôle comptable. -La DAI norme de l'IIA.</p>
Activité	Audit des agences Évaluer le contrôle interne	<p>La DAI audite en plus des agences toute l'entité dans son ensemble avec ses services. La DCPC fait la revue de l'activité commerciale, contrôle les opérations uniquement des agences</p>

Source : Nous-mêmes

1.7 Organisation de la DAI

Toute entité a besoin d'asseoir et de maintenir une organisation adaptée à la réalisation de ses objectifs. En effet, durant cette partie de notre étude nous présenterons l'organisation de la direction, ses missions ses attributions et les activités qu'elle mène.

Conformément à circulaire N001-2011/CB/C relative à la procédure d'audition des dirigeants, administrateurs et représentants d'actionnaires des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés de l'UEMOA la Direction de l'Audit Interne est autonome des unités opérationnelles. Elle n'a pas vocation à interférer dans le déroulement des opérations et à assumer des responsabilités dans ce cadre.

Cette indépendance est matérialisée par son attachement à l'organe exécutif, la Direction Générale.

Sur la base de la lettre de politique de contrôle, la direction de l'Audit Interne :

- confectionne un programme annuel couvrant le cycle des investigations. Toutefois, le déroulement annuel du plan d'audit peut être réaménagé pour une prise en compte des priorités dégagées par la Direction Générale à travers la Lettre Annuelle d'Objectifs ;
- fait valider le programme annuel et ses déclinaisons annuelles par le Comité d'Audit, et par l'organe exécutif qui est la direction générale ;
- établit des rapports périodiques d'activité destinés au comité d'Audit pour dresser l'état de la mise en œuvre du programme annuel et de correction des déficiences relevées par les missions internes et externes.

L'audit interne est assuré au moyen de missions par des agents autres que ceux impliqués dans le contrôle permanent. Ainsi, le Directeur de l'Audit Interne s'appuie sur un corps de superviseurs, responsables de la mise en œuvre des missions d'audit. Ces derniers disposent d'une équipe composée :

- d'auditeurs ;
- d'assistants.

1.7.1 Missions

Les missions de la direction de l'audit interne sont définies par la circulaire n003-20100/CB/C du 04 janvier 2011 de la commission Bancaire relative à l'organisation du système de control interne des établissements de crédit de l'UEMOA qui dispose que :

- « L'audit interne est une fonction indépendante chargée d'évaluer le bon fonctionnement ainsi que l'efficacité du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, sur la base d'un examen régulier et systématique des opérations et des procédures (...)
- « l'audit interne vérifie particulièrement en s'appuyant sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs ,la conformité des procédures aux dispositions régissant l'activité, le respect de ces procédures, les modèles et dispositif de suivi des différents risques ,les procédures internes d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, la fiabilité et la sécurité du système d'information ,l'organisation des services ainsi que la mise en œuvre des recommandations précédemment faites par lui-même ,la Commission Bancaire et les auditeurs externes, y compris les Commissaires aux comptes (...)

Les missions de la Direction de l'Audit et du Contrôle Général s'étendent à tous les processus et composants du système de contrôle interne de la banque dans la limite du mandat conféré par la Direction Générale.

Le principe d'universalité et de permanence du contrôle garantie par un engagement de la Direction Générale fait que l'action de la DAI (Direction d'Audit Interne) embrasse tout le périmètre des activités de la banque.

1.7.2 Les attributions de la direction d'audit

La Direction de l'Audit Interne a pour principales attributions sans que l'énumération soit limitative de :

- s'assurer de l'existence et du correct fonctionnement du dispositif, de contrôle interne ;
- veiller à l'adéquation à l'exhaustivité et au respect des procédures ;
- s'assurer de la fiabilité du processus de génération, de présentation et de validation de l'information financière ;
- veiller à l'existence et à l'efficacité d'un dispositif d'identification évaluation, et de suivi de l'ensemble des risques ;
- s'assurer de l'existence d'un dispositif de sécurité du système d'information (sécurité physique, logique et applicative des données) ;
- assurer de la promotion de la bonne gouvernance dans l'organisation des services, le fonctionnement des différentes structures et la production des reporting internes et externes ;
- assurer une collaboration efficace et apporter sa contribution au fonctionnement du Comité d'audit ;
- assurer le suivi des recommandations émises par lui-même, la Commission Bancaire et les auditeurs externes, y compris les commissaires aux comptes ;
 - ✓ préparer,
 - ✓ organiser
 - ✓ superviser les missions audit externes.
- Mener des missions d'assurance qualité à la demande de l'organe exécutif ou du Comité d'audit

De façon plus étendue, en vertu de la réglementation en rigueur et de la norme professionnelle de compétence, la Direction de l'Audit Interne a vocation à examiner l'ensemble des activités menées par la banque. À cet effet, elle dispose d'un droit d'intervention dans toutes les directions et implantations de la BHS et d'un droit d'accès à l'ensemble des documents, installations, biens physiques et aux membres du personnel.

1.7.3 *Activités*

Les activités que mènent les auditeurs sont multiples. En effet nous présenterons quelques-unes d'entre elles et les outils qu'ils utilisent pour les effectuer.

Durant le cycle d'investigation les auditeurs vérifient en cours d'année les activités et les services de la BHS selon un document à planification annuelle reçue de la Direction Générale. En dehors des missions thématiques opérées durant l'année essentiellement constituées de missions d'assurance qui sont imposées par la direction générale ; les auditeurs contrôlent les agences et les caisses.

Les missions de reporting consistent à la BHS dans les 30 jours suivant la fin de chaque semestre de l'année civile d'adresser, à la commission bancaire un rapport comportant :

- Une description de leur organisation et fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, faisant ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans leurs méthodes d'activité.
- Un inventaire de contrôles effectués accompagné des principaux constats et des mesures correctives qu'ils ont entreprises.
- Un développement sur la surveillance des risques auxquels ils sont exposés et faisant apparaître au cas échéant les franchissements de limites et leurs contextes.
- Une présentation du programme d'action pour la période à venir.

La BHS conformément aux exigences de surveillance prudentielle communique à la commission bancaire dans un délai de deux mois (2) à compter de la fin du semestre, les résultats de leurs prévisions semestrielles globales du portefeuille en précisant la cotation éventuellement accordée aux diverses signatures. En effet le rapport sur la Révision du Portefeuille est transmis à la Commission Bancaire sous la responsabilité du Directeur Général de la BHS avec ampliation à la BCEAO.

Elle établit un rapport annuel à la commissions bancaire dans lequel il précise les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans l'ensemble du groupe. Ce rapport annuel est soumis aux commissaires aux comptes.

1.7.3.1 Autres types d'activités

La direction mène d'autres types d'activités hormis celles précitées ci-dessus on a :

- la Confirmation directe des comptes ;
- les soldes de caisses ;
- la réclamation interne et externe ;
- demande de relevés ;
- demandes de contestation ;
- demande de réclamation clientèle etc...
- la revue de l'information financière ;
- les Audits spécifiques ;
- des investigations pour présomption de fraude ;
- les Contrôles inopinés dans les agences et caisses.

Les contrôles inopinés sont spécifiquement des contrôles qui se font en présence des responsables de caisse et consiste à vérifier :

- ✚ Les encaisses : C'est à dire que le contrôleur sera présent à l'arrêté physique de la caisse ; au renseignement de la fiche d'arrêté. Il contrôle la cohérence arithmétique horizontale et verticale de la fiche d'arrêté ; le rapprochement des soldes physique et comptable enfin, vérifie la signature de la fiche d'arrêté par le caissier et le contrôleur.
- ✚ Le système d'accès aux locaux des caisses : il s'agira de s'assurer que les portes d'accès ont des serrures fonctionnelles et que seules les personnes habilitées en détiennent les clés.
- ✚ Les procédures d'arrêté de caisses : Sur la base du recensement effectué, le Contrôleur procède à la reconstitution de la piste d'audit sur les « différences de Caisses comptabilisées » en vue de s'assurer de la correcte mise en œuvre des procédures d'arrêté.

À cet effet il devra d'abord s'assurer de la disponibilité de la liste nominative des agents préposés à l'arrêté de fin de journée ; puis s'assurer que les agents préposés ont effectivement procédé aux arrêts de fin de journée aux dates indiquées ; enfin conserver une copie de toutes les fiches d'arrêts.

- ✚ Les procédures d'approvisionnement : Le Contrôleur fait une évaluation du respect des procédures d'approvisionnement sur la base des derniers mouvements de fonds effectués par une reconstitution du cycle « **Demande d'approvisionnement / approvisionnement** » ; une reconstitution du cycle « **Approvisionnement / Dépôt de fonds à la BCEAO** ». Il fait aussi un rapprochement des encours maximum détenus et des encours maximum couverts par la police d'assurance puis une vérification de la matérialisation des visas des différents responsables sur les bordereaux.

1.7.4 *Outils de travaux*

Durant notre période de stage au sein de la BHS nous avons constatés que les auditeurs utilisaient les outils suivants :

- Observations physiques
- QCI (questionnaires de contrôle interne)
- Entretiens
- Les rapprochements
- TDR (termes de référence)
- Inventaires
- Échantillonnage
- FRAP (Feuille de révélation et d'Analyse des problèmes)
- Diagramme de circulation
- Papier de travail
- Tests de procédures et de conformité
- Des dossiers d'audits ou feuille de couverture
- Un manuel de vérification (dossier permanent et dossier de l'exercice)

Le manuel de vérification particulièrement se veut d'être un outil pour atteindre la performance dans l'exécution des missions d'audit et d'examen limité en déclinant :

- les modalités de préparation des missions ;
- la méthodologie d'exécution des missions ;
- les obligations de l'auditeur ;
- les obligations de l'audité ;

- la nature, le format, le contenu et le statut des documents de fin de mission ;
- les destinataires des documents de fin de mission.

La performance s'entend, pour chaque processus audité, par :

- une évaluation du niveau d'assurance offert par rapport aux normes légales, réglementaires et en relation avec les procédures internes de la Banque en vue d'atteindre les objectifs ;
- les améliorations à apporter et qui sont susceptibles de créer de la valeur ajoutée.

1.7.5 Contrôles soumis à la DAI

La banque est soumise à un certain nombre de contrôles sur ses activités. Nous avons noté 3 types d'autorités de contrôles : la BCEAO ; l'audit légal ; la commission bancaire.

- **La BCEAO** : conformément à la loi fait des contrôles sur pièces et sur place dans la direction d'audit ; contrôles exécutés au sein de la banque par des inspecteurs. Ces derniers doivent fournir des rapports annuellement à son égard sur leurs états financiers et comptables.
- **L'audit légal** : l'audit externe à la BHS est réalisé par deux 2 commissaires aux comptes. Ils sont tous conviés à exprimer leurs opinions sur certains pôles d'activités de la banque. Nous pouvons citer par exemple le fonctionnement des organes sociaux ou du contrôle interne ; les comptes annuels de la banque ; le respect de la réglementation prudentielle.
- **La Commission Bancaire** : veillent à la conformité à la loi et au fonctionnement de l'autorité. Elle examine toutes les questions de portée générale et analyse les risques des secteurs bancaires. Il est donc du ressort de la direction d'audit de lui transmettre un rapport sur les révisions semestrielles globales du portefeuille un rapport annuel sur le contrôle interne de la banque. Elle veille au respect des ratios et des règles prudentielles des entreprises d'investissements ou des établissements de crédits.

Pour une bonne synthèse de nos données, nous avons établi un tableau à travers un test de conformité sur les exigences minimales de bonne de pratique de l'audit.

Tableau 4: Tableau de présentation de données

Entité : BHS	
Exigences minimales	
Questions	Observations
Présentation de la direction	
Historique	Ok
Missions	Ok
Activités	Ok
Comité	Ok
Organigramme	Ok
Documents	
Manuel de procédures	En élaboration
Rapport d'activités	Ok
Plan d'audit	Ok mais annuel
Programme de travail	Ok
Fiche de postes	Ok
Charte	Ok en cours de validation

Source : Nous-même

1.8 Fonctionnement de la DAI

Au-delà de ses activités ordinaires la DAI a un plan de déroulement pour ses missions d'ordre thématiques.

Avant le début de toute mission il y'a une réunion de préparation de lancement durant laquelle on affecte les missions à chaque équipe constituée chacune d'un ou de deux auditeurs plus un chef de mission.

Pour chaque mission un dossier électronique est créé ainsi qu'un dossier physique dans un chrono ou un classeur et la lettre de notification déclenche la mission.

La mission se déroule sous trois rubriques : une phase de préparation ; une phase de réalisation et une phase de conclusion.

1.8.1 Phase de préparation

Les auditeurs effectuent un recueil et une analyse préalable des données documentaires et certains sont fournis par les entités auditées à la demande de la Direction. Cet examen permet à la direction d'orienter la suite de ses travaux.

Elle consiste aux procédures suivantes :

- **L'ordre de mission** : Avant de début de toute mission, les auditeurs reçoivent tous du directeur un ordre de mission signé par la DFC et la direction administrative. Sur l'ordre il est précisé la durée et les décomptes pour les frais, de mission.
- **Prise de connaissance du domaine**

Les auditeurs prennent connaissance du cadre légal, réglementaire, juridique et fiscal des différents processus à auditer afin d'identifier les risques juridiques et de non-conformité éventuels et de vérifier la conformité de l'activité ou du service au cadre légal. Ils se servent de la circulaire de la commission bancaire, des instructions de la BCEAO, de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.), du PCB (Plan Comptable Bancaire révisé de l'UEMOA), SYSCOHADA (Système Comptable OHADA) et du CGI (Code Général des Impôts).

À travers les notes de services, l'organigramme interne, les instructions, les conclusions ; les reporting d'activités internes les rapports antérieurs les auditeurs prennent connaissance de l'historique des principales activités ; de l'organisation et objectifs de l'entité auditée. La prise de connaissance aussi leur permet de connaître la répartition des tâches, le budget, les résultats.

- **Organisation et fonctionnement** : les auditeurs identifient les points à contrôler sans faire de test ni de vérification. Ils analysent les contextes et font un échantillonnage avec des statistiques depuis 5 ans soit par filtrage ou tri sélectif ; soit cible les risques les plus élevés sur lesquels ils font des analyses commerciales et financières par sondages. C'est par ces sondages qu'ils vont élaborer leurs tests à effectuer dans leur plan d'audit et les TDR (Terme De Référence).

À l'issue de cette première phase une note de synthèse sur le contrôle interne à établir est rédigée. Après cette phase commence celle de la réalisation du travail sur le terrain.

1.8.2 Phase de réalisation

Cette phase contient (4) cinq parties :

- **La réunion d'ouverture**

C'est à partir d'une réunion d'ouverture que la DAI présente les objectifs de la mission aux audités.

- **Le programme de travail**

La direction présente la méthodologie à suivre et détermine sur la base de documents tirés, de leurs expériences professionnelles, et d'interviews une analyse des risques apparents.

- **Le questionnaire**

La direction met en œuvre des questionnaires, des outils techniques (rapprochements ; sondages etc...) qui ont été retenus dans le rapport d'orientation afin de décrire l'opération et de dégager les anomalies.

- **L'investigation sur le terrain**

Les auditeurs mènent des entretiens et réalisent différents tests et vérifications sur pièce afin de fonder leurs conclusions sur une approche systématique et méthodique qui passe par une analyse des faits. L'observation physique et les dialogues constructifs leurs permettent d'obtenir les réponses auprès de leurs audités.

Après avoir fini leurs missions les auditeurs de la BHS exploite leurs collectes de données et clôture leurs activités par la phase de conclusion.

1.8.3 La phase de conclusion

Durant la phase de conclusion un rapport provisoire est élaboré ; les auditeurs veillent à la mise en œuvre des recommandations à travers un plan qu'ils élaborent ; puis ils clôturent par une réunion de clôture

- ✓ **Rapport provisoire**

Après la réalisation de ses travaux, la DAI les présente à travers un rapport provisoire d'audit aux responsables des entités ou Activités auditées. Ces derniers disposent d'un délai pour formuler leurs observations sur les constats contenues dans le rapport provisoire

Le rapport définitif, la note de synthèse et le plan d'action après analyses des observations des entités sur le rapport provisoire, la DAI élabore à l'attention du Directeur General le rapport définitif. Une note plus une synthèse ainsi que le plan d'actions issu de la mission.

✓ **Mise en œuvre des recommandations**

Un plan d'action de mise en œuvre des recommandations et un tableau de suivi sont élaborés par les auditeurs

✓ **La réunion de clôture**

Elle met fin à la mission et donne lieu à l'élaboration du rapport. La réunion se déroule avec les audités aussi et c'est une occasion pour eux de donner des explications quand les auditeurs font ressortir leurs remarques qu'ils vont intégrer. Les auditeurs profitent également pour vérifier les versions qu'ils ont notés.

Le rapport définitif doit être clair, exact, objectif, concis, constructif et complet. Dans ce rapport doit être exposé l'objet de la mission et l'étendue des travaux effectués, il énumère les contacts relevés et les suggestions émises. Ledit projet doit être rédigé et envoyé aux audités pour qu'ils valident les constats et examinent les suggestions. Le rapport final, une fois annoté par le directeur général et communiqué aux responsables des entités auditées par les auditeurs.

Au terme de la mission, un document de synthèse contenant les rubriques suivantes est élaboré :

- ❖ le cadre d'exécution ;
- ❖ l'objet de la mission ;
- ❖ les objectifs de la mission ;
- ❖ les travaux effectués ;
- ❖ au besoin la méthodologie utilisée ;
- ❖ le relevé des anomalies ou constats significatifs constatés ;
- ❖ des pistes de prévention ou de couverture des risques identifiés et d'amélioration de la gestion des processus ;
- ❖ un plan de mise en œuvre et de suivi des décisions arrêtées dans le cadre de l'exploitation des documents de fin de mission.

Durant notre stage au sein de la banque nous avons participé à deux (2) missions qui nous ont permis de collecter certaines informations sur l'organisation de ses activités. Certaines données proviennent du dernier plan d'audit qui concerne l'exercice 2016. Nous avons répertorié quelques-unes dans un tableau qui à travers les critères de performances, compare la norme d'indice par rapport aux résultats obtenus.

Tableau 5 : Présentation de données sur les indicateurs de performances

Critères	Indicateurs	Critères à évaluer	Ratio de performance	Indice de performance	
				Norme	Résultats
Efficacité	-la compétence des auditeurs	Conduite des missions	Nombre de missions réalisés /nombres de missions figurant au plan	>=95% durant toute l'exercice	90%
			Durée d'une mission/durée normale de la conduite d'une mission	2<X<6 mois	3 mois allant 5mois
	- La qualité de la formation et de la communication entre auditeurs	Niveau de l'organisation interne et culture d'audit	Nombre de jours d'audit/jours ouvres	>160jours durant l'année	Autour de 300 jours et plus sauf les jours fériés
			Nombre de jours de formation/jours ouvres	2 mois de formations l'an	0 formation pour les auditeurs
	- la qualité et la pertinence des constats et observations(rapports)	Niveau d'objectivité	Dépenses du service/nombre de jours de missions	<= budget N-1	-
			Nombre de pages de rapport/nombre de pages normal	>=100 pages	Environ 160 à 300 pages
			Nombre d'enquêtes satisfaisantes /nombres total d'enquêtes	7/10	-
			Cadence de la production des rapports/délais de production	Régulière et moyennant le temps de production normale (8 à 10 pages par jour)	Autour de 6 à 8 pages par jour et par auditeur. Ils rédigent beaucoup à cause des multiples tâches qui leurs sont attribuées

	-le respect des ratios prudentielles	- couverture des emplois courts et à long terme	Ressources stables/emploi a long et court termes	<=50%	25.3 selon le rapport annuel de l'exercice 2015
		Le contrôle des crédits aux personnes	Total des engagements/fonds propre effectuées	<20%	21 selon le rapport annuel de l'exercice 2015
	-efficacité des recommandations	Pertinence du plan d'audit	Recommandations refusées/nombres de recommandations	<10 %	0
			Recommandations non réalisées/recommandations acceptées	<20%	-
Efficience	- choix judicieux des outils D'investigation ;	Réalisation des missions et Nombre de rapports	Nombre de missions imprévus/nombres de missions	<10%	30%
	- La qualité du rapport d'audit		Nombre de rapports rejettes /nombre de rapports total	10/100 rapports ou 0/100	0
	-le respect des délais ;		Nombre de missions en cours/nombre de missions prévues	>50%	10% des missions prévues
	- Le respect de la méthodologie d'audit		Nombre de dossiers d'audit incomplet/nombres de missions	<10%	0

	- Le suivi des recommandations par les auditeurs	Le réalisme des recommandations	Nombre de recommandations réalisées/total des recommandations	>=60%	60% La plus-part des recommandations sont réalisés sauf quelques-unes dues à la mauvaise volonté ou à la négligence de certains audités
		Le degré de suivi des recommandations	Nombre de contrôle/une mission	>=60% Doit être régulière	À peu près 70% car ils font le contrôle chaque fin du mois ou 2 mois
Économie	-respect du budget	Critères de qualité du personnel	Dépenses du services/nombres d'auditeurs	Moyennant le nombre des auditeurs	Il y'a au total 7 auditeurs et les dépenses sont minimales
	-cout d'une journée de mission	Respect des normes professionnelles	Dépenses du jours/budget de la mission	<50%	-

Source : Nous-mêmes

1.9 Les ressources utilisées

Au cœur de notre stage à la BHS nous avons noté que la direction de l'audit interne est dotée de ressources en tous genres tels que : les ressources humaines ; technologiques ; matériels ; financières ; techniques

1.9.1 Moyens humains

Les auditeurs de la BHS participent tous à la réalisation des missions. Ils sont au nombre de 6 auditeurs et tous titulaires d'un BAC+5 au minimum.

1.9.2 Moyens technologiques

Dans le but de rendre leur travail attractif et d'amener le personnel à plus de rendement très rapidement la BHS a doté sa direction d'audit d'un réseau internet et d'outils de connectivités (clés internet).

1.9.3 Moyens matériels

Le département d'audit interne pour la bonne marche de toutes ses activités y compris ses missions dispose de tous les moyens matériels et équipements nécessaires. Nous faisons mention des fournitures de bureau, d'ordinateurs fixes et portables ; d'imprimés ; de bureaux stagiaires, des broyeuses à papiers, des fontaines de véhicules pour le déplacement lors de leurs missions, des matériels informatiques et de logiciels.

1.9.4 Moyens financiers

Dans le cadre du budget général de la banque la direction d'audit interne de la BHS sans limitation exprime ses besoins en tout genre à travers le plan d'audit qui sera soumis à la direction générale pour validation. Dans ce plan sera mentionné le budget rémunération et charges d'audit interne ; les frais de déplacement seront fonction des endroits où vont se dérouler les audits prévus et la durée de ces derniers. À cela on peut ajouter la formation professionnelle ou les frais de séminaires qui seront fonctions des besoins des auditeurs et de l'importance dans l'application leurs fonctions.

1.9.5 Moyens techniques

Les auditeurs utilisent des outils de consultation permanente ou aléatoire lorsque nait le besoin. Parmi ces outils nous pouvons citer :

- textes ; circulaires et règlements de la BCEAO et de l'UEMOA ;
- charte d'audit ;
- manuel d'audit interne ;
- revues et ouvrages de la pratique d'audit ;
- règlement intérieur de la BHS ;
- canevas d'audit ou programme de travail ;
- canevas de rapports (contrôle interne et prudentielles).

Conclusion

La description de la pratique de l'audit interne au sein de la BHS nous a permis de relever des forces et faiblesses que nous essayerons de faire ressortir dans le chapitre suivant. Nous ferons une analyse des résultats obtenus sur les indices de performances et par la suite des recommandations afin de contribuer à sa bonne marche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4-Diagnostic et Recommandations

Ce présent chapitre a pour objet de faire le diagnostic de la fonction d'audit de la BHS après notre description de son fonctionnement dans le chapitre précédent. Après son analyse, nous essayerons de formuler des recommandations malgré ses contraintes dans le but de son amélioration. À la fin de notre étude nous élaborerons un plan d'action pour faciliter le suivi des recommandations.

1.10 Diagnostic des résultats obtenues

À l'issue de la présentation de l'activité d'audit interne dans la banque, nous analyserons nos informations. Ici nous ferons ressortir le niveau de la performance du service selon les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie. Par rapport aux indicateurs de performances, nous avons présenté nos résultats dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Analyse des résultats obtenus par rapport aux normes

Critères	Indicateurs	Critères à évaluer	Indice de performance		Commentaires
			Norme	Résultats	
Efficacité	-la compétence des auditeurs	Conduite des missions	>=95% durant toute l'exercice	90%	Les auditeurs conduisent bien leurs missions avec dynamisme. C'est un point très important qui relève de son efficacité
			2<X<6 mois	3 mois allant à 5mois pour le déroulement de la mission	Le délai de réalisation d'une mission dans une banque est respecté. Nous notons ici que c'est en fonction de la nature de la mission et des contraintes que les auditeurs se mobilisent.
	- La qualité de la communication entre auditeurs	Niveau de l'organisation interne et culture d'audit	>160jours durant l'année	Autour de 300 jours et plus sauf les jours fériés	Les auditeurs sont pratiquement tous les jours sur des missions de toutes natures. Nous pouvons dire ici qu'ils jouent leurs rôles d'auditeur
			2 mois de formations l'an	0 formations pour les auditeurs	Il n'y a pas de formation dédiée uniquement aux auditeurs. Les auditeurs se forment individuellement. Non-respect
- la qualité et la pertinence des constats et observations(rapp		Niveau d'objectivité	<= budget N-1	-	Nous n'avons pas eu d'information net à ce niveau
			>=100 pages	Environ 160 à 300 pages par rapport	La marge est bien respectée et cela prouve que les auditeurs sont assez compétents et motivés.

	orts)		7/10	-	Nous n'avons pas eu d'informations sur le nombre d'enquêtes satisfaisantes
			Régulière et moyennant le temps de production normale	Produit autour de 6 à 8 pages par jour	C'est une approximation déduite de nos observations de quelques-uns d'entre eux. C'est une performance assez bonne
	-Respect des ratios prudentiels	Utilisation des ressources	>50%	25.3	C'est très faible et cela signifie que la banque n'arrive pas à couvrir ses crédits avec ses ressources ayant les mêmes durées (court ou moyen terme).
			<20%	21	C'est au-dessus de la norme donc cela veut dire que le montant de prêts consenti aux personnel participant est élevé
	- efficacité des recommandations	Pertinence du plan d'audit	<10 %	0 recommandations rejetées	À l'issue de l'entretien, il nous a été informé que le service élabore de bonnes recommandations et qui sont réalisables. Nous concluons qu'ils formulent de bons conseils.
			<20%	-	Nous n'avons pas eu d'informations sur les recommandations non réalisées.
Efficacité	- choix judicieux des outils D'investigation ;	Réalisation des missions et Nombre de rapports	>10%	30% des nombres de missions imprévues sur les missions total	Les missions imprévues sont ici celles que demandent souvent la direction générale pour avoir des informations sur certains points. Ce sont les missions hors thématiques.
	- La qualité du rapport d'audit		10/100 rapports ou 0/100	0 rapports rejetés	Il n'y a pas de rapport rejeté. Favorable pour la direction
	-le respect des délais ;		>50%	10% de missions en cours sur les missions prévus	Quelques missions restent en cours d'année et sont reportées à l'exercice suivant. Ce qui ne reste pas satisfaisant comme performance à ce niveau. Cependant des raisons de difficultés de collecte de données ont été mentionnées.
	- Le respect de la méthodologie d'audit		<10%	0 rapport incomplet	Toutes les missions sont conduites selon les normes professionnelles de la pratique de l'audit interne. À défaut de l'absence du tableau d'identification des risques et de cartographie des risques

	-Le suivi des recommandations	-Le degré de suivi des recommandations	$\geq 60\%$	À peu près 70% car ils font le contrôle chaque fin du mois ou 2 mois	Le suivi des recommandations est respecté par les auditeurs de la BHS. C'est un point très prisé pour eux pour l'amélioration continue
		- le réalisme des recommandations	$> 60\%$	60% La plus-part des recommandations sont réalisées sauf quelques-unes due à la mauvaise volonté ou à la négligence de certains audités	Le niveau de réalisation des recommandations est assez élevé ce qui implique qui relevé de leurs réalismes.
Économie	-respect du budget	Critères de qualité	Moyennant le nombre des auditeurs	Il y'a au total 7 auditeurs et les dépenses sont minimales	Nous n'avons pas pu avoir des précisions nettes sur les dépenses
	-cout d'une journée de mission	Respect des normes professionnelles	$< 50\%$	-	

Source : Nous-mêmes

Nous avons fait une collecte de données à travers plusieurs outils qui nous ont permis de faire certaines analyses ci dessus par rapport à la performance du service. Mais en générale, nous formulerons toutes nos observations sous formes de forces, faiblesses en trois dimensions (plan) chacune: plan organisationnel, plan ressources, plan de la production des rapports ou missions. Nous avons relevé quelques risques encourus liées aux faiblesses par la suite.

1.10.1 Forces

On peut apprécier les forces de la direction d'audit interne au sein de la BHS à travers les points suivants :

L'organisation du service ; les ressources utilisées ; les productions du service (missions, rapports).

1.10.1.1 Plan organisationnel

Sur le plan de son organisation nous pouvons présenter ses qualités en termes d'efficacité ; d'indépendance ; de pouvoirs clairement définis et de sa politique assurance et amélioration qualité.

1.10.1.1.1 Efficacité

La direction a des objectifs bien spécifiques et définis qui sont matérialisés dans le plan d'audit annuel qu'elle arrive à 90% à atteindre. En effet, nous avons noté la qualité du rapport et le respect des délais des missions. Ils arrivent à relever les défis qui leur sont assignés avec un professionnalisme et une bonne communication parce que à chaque étape de leurs activités ils font des mises au point de leurs réalisations. Avant chaque mission, les auditeurs sont déjà déterminés pour la réalisation de chaque mission. Les missions sont rigoureusement planifiées pour leur mise en œuvre. Chaque auditeur a des objectifs précis auxquels on leur demande d'adhérer.

1.10.1.1.2 Indépendance

La direction de l'audit interne est indépendante sur le plan hiérarchique ; car elle est directement rattachée à la direction générale. Elle a une certaine autorité au vue du droit d'intervention qu'on lui confère dans tous les services. En plus, elle n'a aucun lien quelconque avec les services audites.

La direction est habilitée à avoir accès à tous les documents, système d'informations, archives ; comptes, biens et équipements et matériels ainsi qu'au personnel de la BHS.

1.10.1.1.3 Les pouvoirs clairement définis

La direction en effet est dotée d'une fiche de poste ou les rôles sont clairement définis. Elle a une politique de renforcement de personnel pour les postes à pouvoir dans la direction selon l'organigramme. Les pouvoirs de la direction en général consistent à jouer le rôle de conseil et d'assistance auprès de la direction générale. Elle pratique son activité de conseil

sous forme de plan d'action et veille à proposer davantage des versions internes de procédures.

1.10.1.1.4 Assurance et amélioration qualité

La direction de l'audit interne établit un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit. Ils font une mise à jour des outils techniques d'audit ce programme comporte des évaluations tant internes que externes ; il est suivi continuellement et périodiquement en vue de l'adapter à l'évolution des activités de la banque et de son environnement.

1.10.1.2 Plan ressources

La direction dispose de plusieurs moyens : techniques, matériels et humains :

1.10.1.2.1 Matériel

Le personnel est doté de moyens matériels tel que :

- ✓ **Les systèmes d'informations** : le système mis au point actuellement au sein de la BHS est CARTHAGO. Il est très adapté avec une forte dose d'automatisation. Il facilite un flux des tâches VIA flow des traitements de transactions et les pièces justificatives tout comme les feuilles de travaux sont des fichiers qui sont déjà automatisés ;
- ✓ **Code de déontologie et norme** : les auditeurs observent le code de déontologie imposé dans l'IIA pour la pratique de l'audit interne ainsi que les normes de qualification d'audit. Ils utilisent les circulaires tels que la N°003-2011/CB/B relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédits de l'UEMOA ; le dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédits ; les états de mise en œuvre des diligences attendues (Bâle II/III) ; circulaire N°001-20100/CB/C relative à la procédure d'auditions des dirigeants, administrateurs et représentants d'actionnaires des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés de l'UEMOA ; des canevas pour le rapport trimestriel sur le contrôle interne ... ;
- ✓ **Un règlement intérieur** portant sur les attitudes et règles de bonne conduite à observer dans la banque. Il est adressé à tous les services de la banque ;

- ✓ **Des séminaires de formations** : c'est une capacitation pour toute l'entité avec des thèmes par année des travaux de recherches avec la DCPC et des diligences.

1.10.1.2.2 Technique

Les moyens techniques qui sont mis à la disposition de la direction

- ✓ **Un Plan d'audit** : la direction dispose d'un plan d'audit annuel
- ✓ **Un comité d'audit** : joue le rôle d'éclaircissement au conseil d'administration émanant de celle-ci. Il est tenu informé sur l'efficacité du contrôle interne de la banque en vue de lui donner l'assurance raisonnable que les objectifs sont atteints.
- ✓ **Un organe exécutif** : qui concourt à la gestion courante et s'assure de l'application effective de l'orientation de l'activité de la BHS.
- ✓ **Dossiers d'audit et de synthèses** : ce sont des fichiers électroniques et physiques utilisés par les auditeurs soit pour prendre connaissance des données soit comme preuves justificatives lors de leurs missions.
- ✓ **De Papier de travail** : la DAI dispose de papiers de travaux électroniques pour leurs travaux qu'ils adaptent en fonction de la nature de leurs besoins.
- ✓ **Une Fiche de postes** : elle dispose de répertoire des postes clairement définis des membres de la direction d'audit.
- ✓ **Une charte de l'audit** : elle est valide à l'interne de la banque et contient les définitions de l'audit interne. Elle est fondée sur les normes professionnelles et code de déontologie l'audit interne de l'IIA. Elle définit les missions et responsabilités de l'audit ; les méthodes d'interventions ; les modalités d'interventions de l'audit ; les principes régissant la collaboration entre les auditeurs et les parties prenantes aux processus audite.
- ✓ **Un budget** : la direction de l'audit interne dispose d'un budget de fonctionnement qu'elle élabore et soumet à la direction pour validation chaque année. Elle a un accès à tous les biens meubles et immeubles dont elle a besoin pour la réalisation de ses activités
- ✓ **Un canevas de rapport trimestriel, semestriel ou annuel** : qui est particulièrement adressé à la direction générale dans le but de rendre compte des activités menées durant l'année. Le canevas annuel est une synthèse des efforts

accomplis lors de la mise en œuvre des actions correctives. Il est signalé aussi les difficultés rencontrées lors de leurs travaux.

1.10.1.2.3 Humaines

Elle dispose d'un personnel assez suffisant pour la réalisation de leurs missions. C'est-à-dire un moyen quantitatif et qualitatif important dans la réalisation de ses fonctions.

1.10.1.3 Plan production des rapports et missions

Le respect de la méthode de pratique de l'audit et le choix judicieux des outils d'investigation ; la qualité et la pertinence des constats et observations sont au rendez-vous dans la pratique d'audit lors des missions au sein de la BHS. Les missions sont menées d'une façon générale selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'IIA (l'institut des auditeurs internes) adaptée comme il se doit aux procédures et spécificités de la banque BHS. Le suivi des missions est assuré au moyen de réunions d'avancements entre les auditeurs et les audités ou simplement au sein de la direction seulement. Les dossiers font également objet de revue qualité par les responsables de la DAI.

Les recommandations faites par les auditeurs ont un caractère opérationnel avec des précisions et des échéances pour la mise en œuvre. Le réalisme des recommandations leurs applicabilités et leur efficacité sont à relever. La direction assure le suivi de la réalisation des plans d'actions élaborés en application des recommandations formulées dans le cadre des missions d'audit.

1.10.2 Faiblesses

Durant notre stage au sein de la BHS nous avons voici nos observations sur le plan organisationnel, sur le plan technique et conformité aux normes prudentielles.

1.10.2.1 Plan organisationnel

Nous avons noté une anomalie sur le plan organisationnel parce que le comité d'audit n'est pas fonctionnel il est léthargique. Le comité d'audit ne s'est rencontré qu'une seule fois depuis sa création et c'était le 3 Aout 2016.

Le comité n'assure pas ses fonctions qui lui sont assignées. Comme il n'est pas fonctionnel, alors il n'arrive pas à prendre connaissance des rapports d'Activités ainsi que de l'état des, mise en œuvre des recommandations de la commission bancaire et des auditeurs internes. Il ne formule donc pas de recommandations afin de renforcer l'efficacité des contrôles pour la maîtrise des risques inhérents et résiduels relatifs à l'activité de l'établissement. Le comité ne joue pas son rôle d'intermédiation ni de conseil.

1.10.2.2 Plan ressources

Sur le plan technique nous avons noté quelques faiblesses pour quelques outils suivants :

- ✓ **La Charte :** Nous avons noté que la charte d'audit interne de la direction a été seulement validée en interne au niveau de la banque mais pas par le comité d'audit. Elle est en cours de validation depuis la réorganisation de la direction en 2016.
- ✓ **Le Plan d'audit. :** le plan d'audit au sein de la BHS est un plan annuel. Il n'est pas conforme à la norme car selon l'article 10 de la circulaire N003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédits de l'UEMOA le responsable d'audit interne doit élaborer un programme pluriannuel couvrant le cycle des investigations qui lui servira de base pour élaborer le programme annuel.
- ✓ **La Cartographie des risques :** à l'issue de nos entretiens et questionnaires nous avons noté qu'il n'y a pas de cartographie de risques au sein de la BHS ; il est dit que les TDR avaient été validés lors de la rencontre du comité d'audit mais il n'a pas eu de suite. Cependant, à cause des projets de la banque centrale portant sur l'application des normes de Bâle II et Bâle III la banque a décidé d'externaliser l'élaboration de la cartographie des risques d'où l'accompagnement d'un cabinet. Cette anomalie va à l'encontre de la circulaire N003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédits de l'UEMOA qui stipule que c'est sur la base de la cartographie des risques que le programme devrait être établi.
- ✓ **La bibliothèque :** il n'a pas de système de documentation et d'information au sein de la banque. Le manque de bibliothèque pourrait constituer un handicap majeur pour la pratique de l'audit interne au sein de la BHS. Si elle n'est pas continuellement mise à jour, les données peuvent être caduques.

- ✓ **L'intranet** : tout comme l'absence de bibliothèque nous avons noté un manque de réseau d'information pour les auditeurs afin de se procurer des documents ou des cours en ligne. Cela pourrait aussi rendre le travail attractif et motiver le personnel a plus de rendement.
- ✓ **Le Règlement intérieur** : il a été élaboré depuis plusieurs années et nécessite une mise à jour pour une meilleure conduite au sein de banque.
- ✓ **Le Manuel de procédure** : à l'issue de nos recherches nous avons noté que le manuel de procédure a été fait et validé par le comité de direction de la banque mais pas par le conseil d'administration. Il est en cours de validation.
- ✓ **Le tableau d'identification des risques** : durant le déroulement des deux missions que nous avons participées nous avons noté qu'ils n'utilisent pas de tableau d'identification de risques qui pourrait faciliter leurs programmes de travail et leur permettre de se focaliser sur les risques les plus élevés. Ils élaborent leurs TDR en essayant de couvrir tous les risques.
- ✓ **Pas de formations dédiées aux auditeurs spécifiquement** : le métier d'audit est une fonction qui se renouvelle continuellement et nécessite toujours qu'on se mette à jour et s'informe continuellement des changements alors qu'il n'y a de politique de formation spécifiquement dédiée aux auditeurs uniquement au sein de la BHS.

1.10.2.3 Plan production

Sur le plan de la production, il y'a les anomalies liées à la réalisation des missions, la maîtrise des risques, le respect des ratios prudentiels.

1.10.2.3.1 La réalisation des missions

D'abord, les missions au sein de la banque ne sont pas élaborées selon une cartographie des risques ce qui pourrait impacter négativement sur le taux de couverture des risques. Les auditeurs pourraient passer à cotes d'éléments très importants. Ensuite, le taux de réalisation des missions est satisfaisant mais reste à améliorer parce que au moins 10% d'entre elles sont reportées à l'exercice suivant. Le mieux est de respecter le plan de travail et clôturer les activités de l'année. Enfin, 30% des missions imprévues sur les missions prévues au total. C'est une valeur assez considérable qui relevé de l'exhaustivité du plan d'action.

1.10.2.3.2 Maîtrise des risques

La maîtrise des risques est seulement plus axée sur le risque crédit. Outre ce risque, il y'a d'autres types de risque liés au cadre bancaire mais que la banque est en cours d'élaboration d'une politique de maîtrise assez complète. Ainsi nous avons :

- **Risque de concentration** : par définition est un risque découlant de l'exposition envers des contreparties ou des groupes de contreparties liées et des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même région ou dont l'activité porte sur la même activité ou le même produit de base.
- **Risque de marché** : risque de pertes liées aux variations des prix du marché, notamment de taux, de titres de propriété, de produits de base, de devises ;
- **Risque de liquidité** : risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation ou du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.
- **Risque de taux d'intérêt global** : risque encouru en cas de variation des taux d'intérêts du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan.
- **Risque de règlement** : risque encouru au cours de la période entre le moment ou l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des sommes correspondantes ;
- **Risque opérationnel** : risque résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènements de faible probabilité de survenance ou à fort risque de perte ;
- **Risque juridique** : risque de litige avec une tierce personne, résultant d'omission, d'imprécision ou d'insuffisance susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations ;
- **Risque de non-conformité** : risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions résultant de l'inobservation par l'établissement des dispositions légales et réglementaires, ainsi que des normes, pratiques et codes de conduite applicables à ses activités.

1.10.2.3.3 Ratio prudentiel

Non-conformité de certaines exigences prudentielles. En effet, en 2015 le rapport annuel d'activité de la BHS fait ressortir une défaillance mineure sur le respect des ratios prudentiels portant sur le coefficient de couverture des emplois courts et à long terme et sur le contrôle des crédits aux personnes participant à la Direction, administration, gérance ; contrôle et fonctionnement de la banque.

1.10.3 Les risques

À travers ces quelques anomalies relevées ci-dessus nous pouvons souligner que certaines faiblesses sont assez considérables et représentent des risques inhérents à la banque.

- ✓ Non-conformité des normes d'organisation de l'audit pour les documents non encore validés par le comité au sein de la banque.
- ✓ Non couverture des risques de la banque ne couvrant que le risque de crédit pouvant entraîner la non atteinte de ses objectifs.
- ✓ Le risque de caducité de la pratique de l'audit au sein de la banque pour le manque de bibliothèque de formation spécifique aux auditeurs et de réseau d'information pouvant créer le déphasage avec les bonnes pratiques et les nouvelles techniques d'audit.
- ✓ Le risque de perte de crédibilité à cause du non-respect des ratios prudentiels pouvant entraîner par la suite un avertissement de la BCEAO.

1.11 Recommandations

Afin de pallier aux faiblesses de la BHS, nous proposons les recommandations. Nous les avons structurés sous formes de mise en place ou de mise à jour en raison de leurs absences ou de leurs anciennetés

1.11.1 Faire des mises en place

Les éléments que nous avons recensés au niveau de la mise en place sont : une cartographie des risques, un dispositif de contrôle des risques, une bibliothèque, un manuel de procédures.

1.11.1.1 Mise en place d'une cartographie des risques

Nous suggérons à la banque de se doter d'une cartographie des risques et d'utiliser les TIR (tableaux d'identification des risques) pour la réalisation de leurs missions afin de couvrir tous les risques car la cartographie des risques est un outil très important pour la pratique de l'audit. Grâce à cet outil l'auditeur classe compare et hiérarchise les risques identifiés dans l'entreprise dans l'objectif de contribuer aux maitrises grâce à un plan d'action, un suivi et une communication efficace.

La cartographie des risques influence le calendrier des interventions annuelles du service d'audit.

L'application de l'approche par les risques à travers les travaux de cartographies des risques opérationnels selon JIMENEZ & al (2008 :116), ont pour objets :

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

EBAUCHE DE CARTHOGRAPHIE DES RISQUES (COSO 2)

Tableau 7 : Cartographie des risques liés à l'activité bancaire

PROCESSUS	OBJECTIFS	RISQUES
<p>Opérationnel (Dépôt/ Retrait ; Transfert)</p>	<p>Assurer la disponibilité, la confidentialité et le suivi des informations relatives aux clients Accroître la satisfaction de la clientèle Gestion des litiges Disposer de personnel compétents et qualifiés Assurer, sécuriser, et Réduire le délai le traitement des opérations bancaires S'assurer que les différentes opérations soient conformes aux règlements de la BCEAO</p>	<p>Risque d'indisponibilité totale ou partielle du réseau interbancaire d'autorisation Risque de dysfonctionnement du système interbancaire de compensation Risque de non-respect de la procédure en matière de choix de la clientèle dû au non-respect des réglementations entraînent la baisse de la rentabilité Risque de non atteinte des objectifs fixés dû à la mauvaise performance entraînant la baisse du chiffre d'affaire Risque de non fidélisation des clients dû à la non-satisfaction des clientèles</p>
<p>Octroi de crédit (Prêt / Emprunt)</p>	<p>Optimiser le montage des dossiers crédit de la clientèle (raccourcis les délais de traitement des dossiers) Réduire le délai de validation des dossiers crédits Gestion des litiges Flexibilité des produits du portefeuille crédit Accroître la rentabilité des portefeuille crédit Assurer la qualité et la fiabilité du portefeuille crédit.</p>	<p>Risque de défaillance de l'emprunteur dans le remboursement du crédit Risque de surendettement Risque de la mauvaise analyse des états financiers dû à la non fiabilité ses données financières transmises par les clients Risque de taux d'intérêt dû à la pluralité du portefeuille crédit.</p>
<p>Monétique (Monnaie électronique ; e-commerce ; Guichet automatique)</p>	<p>Garantie la sécurité des opérations bancaires effectuées par téléphone ou ordinateur. Disposer de terminal de paiement électronique (TPE) fiable et innovant Installation de télésurveillance Maintenir la conformité aux lois et règlements Maintenir le seuil de dotation en fonds des cartes bancaires Renforcer les codes de sécurité au niveau des cartes bancaires</p>	<p>Risque d'usurpation de numéro de carte. Risque de répétition d'un paiement dû à la mauvaise manipulation et à un dysfonctionnement du TPE</p>

Gestion des systèmes d'information (Informatique ; courrier)	Surveillance et pilotage de l'exploitation annuelle Gérer les anomalies et les demandes de services	
--	--	--

Source : Nous-mêmes sur la base du COSO 2

1.11.1.2 Mise en place d'un dispositif de contrôle sur les autres types de risques

La mise en place de dispositif de contrôle de tous les types de risques liés à la banque et une responsabilisation des agents de la banque sur la maîtrise de ses risques. L'implication de l'organe qui constitue le dispositif de contrôle au sein de la banque sera un atout dans son élaboration et sa pratique.

1.11.1.3 Mise en place des modèles de feuilles d'analyse des données

C'est un outil qui va faciliter l'analyse des données qui seront recueillis afin de ne pas perdre en temps et être stratégique.

1.11.1.4 Mise en place d'une bibliothèque

La mise en place d'une bibliothèque avec une documentation fournie en audit interne

1.11.1.5 Mettre en place un manuel de procédures

Ce document doit être validé et appliqué au sein de la banque parce qu'il matérialise l'organisation et les procédures de la direction de l'audit. Il est préconisé par de la norme 2040

Selon BARRY (2009 :162), les procédures dans le manuel doivent nettement couvrir les différents aspects suivants :

- Autorisation : quels sont les critères d'autorisations, qui doit autoriser l'opération ? quels sont les limites de cette opération ?
- Exécution : selon quelles modalités ? qui doit exécuter ? quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution
- Contrôle : selon quelles formes, par qui et quelles périodes ? qui informer des résultats du contrôle ?

- Traitement et classement de l'information : selon quelles modalités traites et classer les informations ? périodicité et délais de transmission de l'information ?

Il est un document important à plusieurs niveaux selon Henry et Monika Avérât ;(2000 :125).

- d'abord c'est un dispositif de contrôle interne pour l'entreprise car il intègre les points de contrôles couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- importance pour l'utilisateur : l'utilisateur en s'appropriant le manuel de procédure s'affranchi des interprétations possibles sur telle ou telle procedure.il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant pour l'adapter à ses besoins ;
- importance pour l'auditeur : à ce niveau, l'existence d'un manuel de procédure permet une rapide et meilleure prise de connaissance se système de contrôle interne.

Sa mise à jour et son application sont essentielles et constituent une présomption favorable de l'externe d'un dispositif de contrôle efficace et donc d'une fiabilité des opérations.

1.11.2 Faire des mises à jour

Nous constatons à l'issue de notre analyse que certains outils de travail au sein de la banque nécessitent des mises à jour tel que la charte et le règlement intérieur.

1.11.2.1 Mettre à jour la charte d'audit et le plan d'action

Ils constituent tous des éléments très importants du contrôle interne de l'audit interne ; de ce fait leurs application et mise a jours sont indispensables. Ils définissent de façon précise le cadre de travail puis aident à la formation de l'auditeur et servent de référentiel de la culture de l'audit au sein de l'entité.

1.11.2.2 Mettre à jour le règlement intérieur de la banque

Il ne doit pas être considéré comme éternel dans l'entité. Pour mieux atteindre son objectif et améliorer le cadre de travail. De nouvelles réformes doivent être mises en place et d'autres renouvelées.

1.11.3 Autres recommandations

Par ailleurs, nous pouvons recommander à la BHS :

- ❖ Un recrutement d'auditeurs pour les postes libres afin d'améliorer encore la qualité du travail à bien. En outre, La séparation des tâches est nécessaire pour que la spécialisation soit au rendez-vous. Pour cela il faut le faire sur la norme de qualification, d'expériences professionnelles et les qualités personnelles ;
- ❖ Faire des séminaires de formation en faveur des auditeurs plus spécifiquement. D'ailleurs, la définition de l'audit interne adoptée par L'IIA, implique une formation exigeante, tant initiale que continue, des auditeurs, une organisation rigoureuse dans leurs fonctionnements interne et le respect scrupuleux d'une méthodologie dans la conduite des audits qu'ils relèvent de missions d'assurances(d'assurance) ou de conseil(performance). Cela permettra d'améliorer la qualité des prestations des auditeurs et la certification de la formation d'audit interne ;
- ❖ L'audit du service de l'audit interne pour améliorer la performance.

À l'issue de nos recommandations nous proposons un plan d'action à l'entité pour la mise en œuvre de ces activités.

1.12 Plan d'action

Pour améliorer l'efficacité de la pratique de l'audit interne au sein de la BHS, dans les meilleurs délais nous proposons un plan d'action suivant :

Tableau 8 : Proposition de plan d'action

Objectifs ou Points Spécifiques d'Amélioration	Actions ou Mesures à prendre	Date de mise en place	Responsables	Ressources et coûts associés
Améliorer l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation du comité d'audit 	Immédiate	Membres du conseil d'administrat	Mails Rencontres

			ion	Coût :0FCFA
Améliorer les outils et méthodes techniques	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une cartographie des risques Mise en place de dispositif de contrôle sur les autres types de risques Élaboration de système de documentation et une bibliothèque Dotation de modèle de feuille d'analyse de données Mise en place de manuel de procédure Mise à jour des outils technique 	-immédiate	-DRE	-Fiches d'identification des risques, grille d'évaluation ... (coût :0FCFA)
		-immédiate	-DRE	-Contrôleurs de gestions (coût :1000000FCF)
		-immédiate	-DAF	-Documents et fiche des besoins (coût :2000000FCF A)
		-immédiate	-DAI	-Fichier des éléments a analysés (coût :0FCFA)
		-immédiate	-DAI	-Fiches d'instructions, étapes et exécutions des procédures... (coût :0FCFA)
		-immédiate	-DAI	-Réunions de coordination (coût :0FCFA)
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> L'audit du service de l'audit interne Intégrations de séminaires de formations aux auditeurs spécifiquement Recrutement d'auditeurs 	-immédiate	-DCH	-Auditeurs, inspecteurs etc. (coût :1000000FCFA)
		-immédiate	-DAF	-Formateurs et cabinets de formations (Coût :2000000)
				-Profils et diplômes

		-immédiate	-DAI	exigés (coût :0FCFA)
--	--	------------	------	-------------------------

Source : Nous-mêmes

L'exécution de ce programme nécessite un engagement ferme de la Direction Générale aux côtés de la DAI qui doit jouer un rôle prédominant.

Conclusion

Le nouveau système mis en place (DAI et DCPC) conformément à la circulaire portant sur l'organisation de la direction d'audit est un atout pour la banque. Cependant, nous notons quelques insuffisances sur le plan de maîtrise de tous les risques surtout les plus importants. Elle apporte une valeur ajoutée par ses rapports qu'elle rédige et sa fonction de conseil qu'elle apporte à la direction pour l'atteinte des objectifs.

Conclusion générale

Au terme de notre mémoire professionnel, nous pouvons noter que cette étude nous a permis de mieux appréhender la pratique de l'audit interne dans l'entreprise plus précisément au sein de la banque. À travers la revue de littérature et ce stage pratique que nous avons effectué au sein de la BHS (Banque de l'Habitat du Sénégal) nous avons recueilli un certain bagage en termes d'expérience. Ce fut pour nous l'occasion de concilier nos connaissances théoriques en audit et la pratique en réalité.

Au vu de sa relative nouveauté, l'audit interne s'affirme de plus en plus dans sa méthodologie comme une approche par les risques. En effet, la progression de l'audit interne n'est que répliquée de l'exigence de plus en plus présente de la maîtrise des risques au sein de l'organisation.

Néanmoins, cette mutation n'est pas encore achevée et devra encore renforcer son rôle de gouvernance des organisations, fournir l'assurance que les structures et les processus y afférents sont correctement conçus et fonctionnent efficacement. Elle doit faire toutes les recommandations pour les améliorer ; apparaître enfin comme une activité au service de l'organisation toute entière, gagner la confiance de ses audités ; et non comme un simple instrument de la direction générale et du comité d'audit.

De nos jours son application est plus que jamais recommandée et elle est bien connue de ses différents acteurs et organisée au niveau international. Elle est de mieux en mieux maîtrisée par des spécialistes dont le nombre ne cesse de croître et dont le champ d'investigation s'élargit sans cesse.

De ce fait, dans les établissements financiers la surveillance générale du système de contrôle est très normée et en amélioration continue. Les autorités de tutelle ont fait une refonte du dispositif prudentiel vers les normes de Bâle III afin de mieux identifier, détecter et maîtriser les risques conformément aux standards internationaux en matière de gestion des fonds propres tout en prenant comptes des spécificités. Toutes les banques se sont attelées à sa mise en place à l'échéance 2018.

Nous rappelons que notre objectif principal dans cette étude est de décrire la pratique de l'audit interne au sein de la BHS en vue d'apporter des recommandations. De ce fait nos préoccupations se sont attardées sur des questions de :

- Que renferme la notion d'audit ?
- Quels est le rôle de l'audit dans le domaine bancaire ?
- Quels sont les normes de pratique de l'audit bancaire
- Comment la BHS applique l'audit ?

À l'issue de nos entretiens nous avons pu noter que la banque pratiquait l'audit depuis sa création. Mais conformément à la réglementation à séparer l'audit de la conformité depuis mars 2016 pour améliorer sa pratique de l'audit. La DAI a quelque peu des insuffisances de nos jours mais est en très bonne voie de progression. Son état embryonnaire est la cause de ces constats. Mais nous espérons que l'élaboration de la cartographie des risques et la prise en compte de nos suggestions contribueront d'une certaine manière à une hausse du niveau de maîtrise des risques et du contrôle interne dans la banque, particulièrement par la DAI.

Nous avons particulièrement apprécié le sérieux et la rigueur dans la réalisation des activités des auditeurs au sein de la banque. la responsabilité partagée à partir de la répartition des tâches bien définis et succincts. Le respect des délais dans les missions et le respect de la hiérarchie au sein même de la direction d'audit. L'assiduité au travail et l'application dans les travaux étaient des qualités au rendez-vous. Cependant force est pour nous de nous demander si cela relève de la politique managériale du directeur de département sur son personnel ou plutôt de valeurs personnelles de chacun ? Ne devons-nous pas considérer aussi cet aspect de la gestion de personnel dans la pratique de l'audit interne dans les organisations ?

Annexes

Annexe 1 : Questionnaires pour prise de connaissance de la direction d'audit interne

- 1) La direction d'audit interne est-elle indépendante ?
- 2) Combien de fois le conseil d'administration effectue-t-il ses rencontres durant l'année ?
- 3) Est-ce que vous faites l'audit de tous les services de l'entité au moins une fois par ans ?
- 4) Utilisez-vous l'approche par les risques ? sinon lequel ?
- 5) Respecter vous le code déontologie de l'audit ?
- 6) Respectez-vous les normes de qualification d'audit interne ?
- 7) Utilisez-vous vos expériences antérieures pour l'applications de vos travaux ou missions ?
- 8) Quels sont les responsabilités qui sont assignées à votre direction ?
- 9) Bénéficie-t-elle de toute l'aide dont elle a besoin pour la réalisation de ses activités ?
- 10) Quels sont les instances dirigeantes de la banque ?
- 11) La direction dispose-t-elle de tous les équipements nécessaires pour bien mener ses activités ?
- 12) Les responsables de la direction ont-ils obtenus le CIA ou tout autre diplôme reconnue par l'IIA ?
- 13) Quelles sont les difficultés que vous rencontre lors de vos missions d'audit ?
- 14) Il y'a-t-il une amélioration dans la pratique d'audit depuis la réorganisation de la direction en 2016 ?
- 15) Il y'a-t-il un quelconque lien avec les services audités ?
- 16) Faite vous une mise à jour de vos techniques d'audit ?
- 17) Quels types de réunion faites-vous d'habitudes durant vos activités ?
- 18) Quels sont les outils que vous utilisés pour vos contrôles en général ?
- 19) Quels sont les ressemblances et les dissemblances dans la réalisation de vos activités ?
- 20) Est-ce qu'il y a des missions d'inspections à la BHS ?

Annexe 2 : Test de conformité

Questions	OUI	NON	Commentaires
1. Existence d'un plan d'audit ?			
2. Existence de plan d'action pour le suivi des recommandations ?			
3. Existence d'une équipe de suivi recommandation ?			
4. Existence d'un contrôle périodique compétant ?			
5. Existence d'un comité d'audit ?			
6. Existence d'une direction des risques ?			
7. Existence d'un organe exécutif ?			
8. Existence d'une organisation comptable et du traitement de l'information ?			
9. Existence de systèmes de mesures de risques et des résultats ?			
10. Existence de système de surveillance et de maitrise des risques ?			
11. Existence de système de documentation et d'information ?			
12. Existe-t-elle une charte d'audit ?			
13. Existe-t-il un manuel de procédure ?			
14. Existe-t-il des dossiers d'audits ?			
15. Existe-t-il des papiers de travail ?			
16. Existe-t-il un modèle de feuille de travail et d'analyse des données?			
17. Existe-t-il des fiches de postes pour les auditeurs internes ?			
18. Existe-t-il des moyens matériels allouer à la direction d'audit ?			
19. Existence d'un audit externe indépendant ?			
20. Exercez-vous une activité de conseil pour la direction générale ou pour les services audités ?			
21. Faites-vous des visites sur des agences pour vérifier suivie des recommandations ?			
22. Existe-t-il des séminaires de formations pour les auditeurs ?			
23. Respecte t'elle toutes les exigences de contrôle prudentielles ?			
24. Respecte t'elle toutes les exigences de la BCEAO ?			
25. Arrive t'elle a respecté le nombre de missions thématiques durant l'année ?			
26. Respecte t'elle les délais de réalisation ?			
27. Etablissez-vous un tableau des risques pour les contrôles dans vos missions ?			
28. Votre personnel est-il suffisant pour la réalisation de vos travaux ?			
29. Respectez-vous les recommandations faites par les commissaires aux comptes ?			
30. Arrivez-vous à couvrir tous les risques majeurs de l'entité ?			
31. Existe-t-il des missions hors mis thématiques ?			
32. Votre système d'information est 'il adéquat ?			
33. Existe-t-il un règlement intérieur dans la banque ?			
34. Vos recommandations sont 'ils réalisables ?			
35. Il y a- t-il une bibliothèque ?			

Annexe 3 : Exemple de FRAP de la Banque de l'habitat du Sénégal

DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Thème/mission :

Entité auditée :

Nom et matricule de l'auditeur :

Date :

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Fiche N	
Importance : <input type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible	
Processus :	
Date de clôture de la période auditée :	
Problème :	
Constat :	
Causes : ➤ XX	
Conséquences/Impacts chiffrés : ➤ XX	
Recommandations : ➤ XX	
Niveau de priorité de la recommandation :	
Réponse de l'entité auditée : ➤ XX	
Date de mise en œuvre de la Recommandation :	Responsable (fonction) :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Exemple de Plan de travail (calendrier d'exécution d'une mission)

Semaines	1	2	3	4	5	6	7	8
Exécution								
Réunion de démarrage								
PV de réunion								
Prise de connaissance générale								
Rédaction du narratif								
Travaux d'audit								
Evaluation des procédures en vigueur								
Confer programme de travail								
Voies de progrès à apporter								
Rapports								
Synthèse des FRAPS								
Réunion de restitution/validation des FRAP								
Rédaction rapport provisoire								
Commentaire des Audités								
Validation et commentaires additionnels des Audités								
Envoi du rapport provisoire								
Commentaire des Audités								
Validation et commentaires								

Figure 2: Fiche d'évaluations de la performance du service par les auditeurs

Critères à évaluer	Ratio de performance	Evalueurs				
		1	2	3	4	5
Conduite des missions	Nombre de missions réalisées /nombres de missions figurant au plan					
	Durée d'une mission/durée normale de la conduite d'une mission					
Niveau de l'organisation interne et culture d'audit	Nombre de jours d'audit/jours ouvres					
	Nombre de jours de formation/jours ouvres					
Niveau d'objectivité	Dépenses du service/nombre de jours de missions					
	Nombre de pages de rapport/nombre de pages normal					
	Nombre d'enquêtes satisfaisantes /nombres total d'enquêtes					
	Cadence de la production des rapports/délais de production					
Pertinence du plan d'audit	Recommandations refusées/nombres de recommandations					
	Recommandations non réalisées/recommandations acceptées					
Réalisation des missions et Nombre de rapports	Nombre de missions imprévus/nombres de missions					
	Nombre de rapports rejettes /nombre de rapports total					
	Nombre de missions en cours/nombre de missions prévues					
	Nombre de dossiers d'audit incomplet/nombres					

	de missions					
Le suivi-recommandation	Nombre de recommandations réalisées/total des recommandations					
Critères de qualité	Dépenses du services/nombres d'auditeurs					
Respect des normes professionnels	Dépenses du jours/budget de la mission					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Exemple de lettre de mission

BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL

DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

LETTRE DE MISSION

Objet : audit

<u>DESTINATAIRE</u> : « entité auditée »	<u>DATE</u> :
<u>Cc</u> : SG DG	<u>REF</u> :

Dans le cadre de l'exécution du programme annuel d'audit, la Direction de l'Audit interne lance une mission d'assurance sur

Un plan d'approche de notre mission vous sera joint dans le document.

Dans le but de réaliser au mieux notre mission, nous vous demandons de bien vouloir mettre à votre disposition

La mission se déroulera du 00/00/2016 au 00/00/2016.

Il est prévu de mettre à votre disposition les travaux effectués (pré-rapport) le 00/00/2016.

Vous disposerez d'un délai de huit jours pour nous transmettre vos observations.

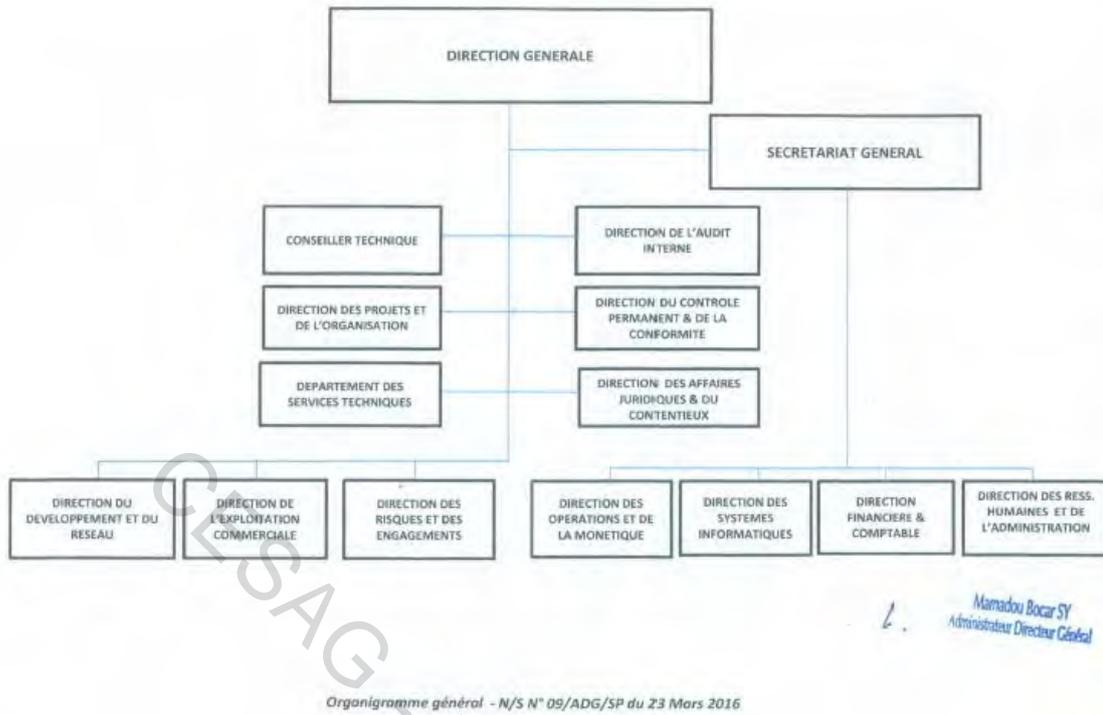
L'équipe en charge de réaliser les travaux est constituées de :

Superviseur	Auditeur	Auditeur assistant

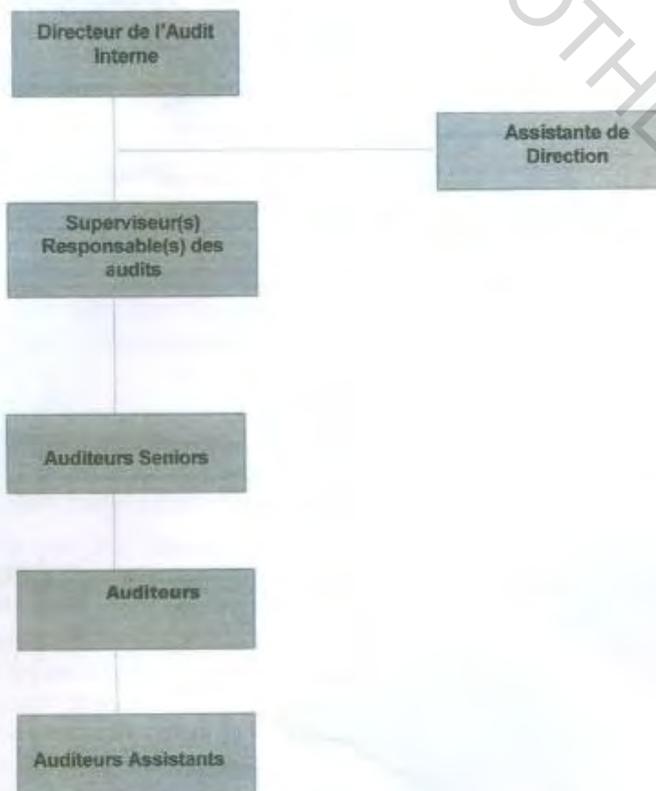
Nous vous remercions par avance de votre contribution, ainsi que de vos équipes, pour le bon déroulement de cette mission d'audit.

Bonne réception.

Annexe 6 : Organigramme général de la BHS



Annexe 7 : Organigramme de la DAI



Bibliographie

Ouvrages :

- CHAMBERS& al. (1999), *the operational auditing handbook : auditing business processes*, west sussex, John Wiley and sons, Chichester, 18 P
- Circulaire n°003-2011/CB/C du 04/01/2014 de la Commission Bancaire relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA
- COSO. (2002), *la pratique de l'audit interne*, Editions d'organisations, Paris 49
- DOV Ogien. (2014), *Comptabilité et audit bancaire*, 2ème éditions, édition DUNOD, Collections Damat, Paris, 60-13
- EBONDO wa mandzila. (2006), *la gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, éditions Harmattan, Paris, 36
- GERBIER Alain. (1996), *la charte de l'audit interne support d'une légitimité*, éditions IFACI, Paris, 26 P
- GIRAUD & NAULLEAU. (2002), *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, éditions GUALINO, Collection Business, Paris, 22 p
- HENRY et BMONIKA Avérât. (2000), *Comptabilité de gestion*, édition Economica, Collection GESTION, Paris 125 p
- IFACI. (2009), *la création et la gestion d'une petite structure d'audit interne*, cadre de référence, cahier de la recherche, Paris, 42
- IFACI. (2011), *Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risque*, cadre de référence, cahier de la recherche, Paris, 27
- JIMENEZ & al. (2008), *Risque opérationnel : Cas de la mise en place du dispositif de son audit*, éditions Revue Banque, Paris, 116 p
- LEMANT Olivier. (1999), *créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?*, éditions Maxima, Collection Institut de l'audit interne, Paris, 86 p
- MYKITA Patric et al. (2002), *contrôle de gestion budgétaire ; mesure et analyse de la performance*, éditions FOUCHER, Collection Comptabilité et gestion des organisations, Paris, 198 p
- REGLEMENT CRBF, loi n° 1997-02 : *séparation et réglementation des activités bancaires*
- REGLEMENT CRBF, loi n° 2003-672 : *séparation et réglementation des activités bancaires*
- RENARD J. (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, 6^{ème} édition, Paris, 433 – 25 p
- RENARD J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, 7^{ème} édition, Paris, 35 – 48 p
- RENARD J. (2015), *Théorie et pratique de l'audit interne*, éditions d'organisation, 8^{ème} édition, Paris, 63 -23 p
- SCHICK Pierre. (2007), *Mémento d'audit interne*, Collection de Fonction de l'Entreprise Gestion/ Finance, Paris, 24 p
- SEPARI & al. (2001), *organisation et gestion de l'entreprise : manuel et application : DECF épreuves n°3*, DUNOD, Paris, 18 p
- VOYER Pierre. (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, éditions Presse de l'Université de Québec, 3^{ème} édition, Paris, 99 p

- GERARD Charreaux. (2004), *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*, Université de Bourgogne, paris .41

Webographie :

- www.imacaudit.net , *conduite –mission-audits*, le 19/09/2017
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque> , *les activités et rôles de la banque* , 06/07/2017
- <http://www.bceao.int/Presentation.html>, *autorité prudentiel : la BCEAO* , 29/07/2017
- <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-definition>, *définition de la banque*, 10/08/2017

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE