



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3  
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE  
D'AUDIT INTERNE D'UNE BANQUE : CAS DE LA  
CONTINENTAL BANK /UBA DU BENIN**



**Présenté par :**

**NAGO Dorine**

**Dirigé par :**

**Mr SAWADOGO Alain**

**Professeur Associé CESAG**

## DEDICACE

❖ *mon père NAGO Mathurin et ma mère AKPACA Marie-Rose*, pour tous les sacrifices consentis afin que leurs enfants grandissent et prospèrent.

❖ *mes frères et sœurs* pour leur soutien.

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- ❖ A mon directeur de mémoire **Monsieur SAWADOGO Alain**, pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce rapport.
- ❖ A **Madame ABIOLA Gwen**, Directrice Générale de la Continental Bank Benin, pour m'avoir accepté au sein de son institution
- ❖ A **Monsieur DJIWA François**, pour sa disponibilité, ses conseils inestimables et son encadrement;
- ❖ A **tout le personnel de la Continental Bank Benin**, en particulier du « Département Contrôle Général » pour l'accueil dans un climat chaleureux;
- ❖ A **monsieur Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire;
- ❖ A **tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion** pour la contribution apportée à ma formation.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BGFI</b>	: Banque Générale Française Internationale
<b>CIA</b>	: Certified Internal Auditor
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>FRAP</b>	: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes
<b>IIA</b>	: The Institute of Internal Auditors
<b>LSF</b>	: Loi de sécurité Financière
<b>MPA</b>	: Modalité Pratique d'Application
<b>OECCA</b>	: Ordre des Experts Comptables et comptables Agréés, France
<b>OP</b>	: Observation Physique
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle Interne
<b>QPC</b>	: Questionnaire de prise de connaissance
<b>SAI</b>	: Service d'Audit Interne
<b>TFFA</b>	: Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
<b>UBA</b>	: United Bank of Africa

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### Liste des Figures :

Figure n°1 : Les niveaux de rattachement d'un service d'audit interne.....	18
Figure n°2 : Recensement des indicateurs principalement suivis par les cellules d'audit interne.....	42
Figure n°3 : schéma général de la démarche d'audit interne.....	50
Figure n°4 : Modèle d'analyse.....	54
Figure n°5 : Répartition du capital social de la banque .....	61
Figure n°6 : Organisation du service Contrôle Général.....	66

### Liste des Tableaux :

Tableau n°1 : Indicateurs d'évaluation de l'Audit Interne.....	43
Tableau n°2 : Proposition d'un tableau référentiel d'évaluation d'un service d'audit interne.....	44
Tableau n°3 : Répartition du Capital social de la banque.....	61
Tableau n°4 : Liste des rapports de l'audit interne.....	79
Tableau n°5 : Services et interlocuteurs rencontrés.....	79
Tableau n°6 : Les dimensions de la performance du service audit interne.....	81
Tableau n°7 : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes.....	84
Tableau n°8 : Synthèse des forces et faiblesses du service .....	86
Tableau n°9: Moyens du service audit interne.....	87
Tableau n°10 : Mesure des indicateurs.....	88
Tableau n°11 : Délais de réalisation des recommandations .....	88

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe n°1</b> : Organigramme de la Continental Bank Benin/ UBA au 31décembre 2008.....	101
<b>Annexe n°2</b> : Guide d'entretien.....	102
<b>Annexe n°3</b> : Questionnaire sur l'organisation du service d'Audit Interne .....	103
<b>Annexe n°4</b> : Evaluation de la perception du service Audit Interne au sein de la banque.....	104
<b>Annexe n°5</b> : Commentaires sur l'activité du service Audit Interne.....	105

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces .....	i
Remerciements.....	ii
Sigles et abréviations .....	iii
Liste des figures et tableaux.....	iv
Liste des annexes.....	v
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE ET PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE.....</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre I : Notions sur l'audit interne .....</b>	<b>11</b>
1.1. Définition de l'audit interne.....	11
1.2. Missions et objectifs de l'audit interne.....	12
1.2.1. Missions.....	12
1.2.2. Objectifs .....	14
1.3. Rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne.....	15
1.3.1. Rattachement hiérarchique à la direction générale.....	16
1.3.2. Rattachement hiérarchique au comité d'audit.....	17
1.4. Les normes régissant la profession d'audit interne et leur utilité.....	19
1.4.1. Code de déontologie.....	19
1.4.2. Les normes de qualification.....	20
1.4.2.1. L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes (Normes 1100 et normes 1200) .....	20
1.4.2.2. La compétence et conscience professionnelle.....	21
1.4.2.3. Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Norme 1300).....	22
1.4.3. Normes de fonctionnement .....	22
1.4.3.1. Nature de travail (Norme 2100).....	22
1.4.3.2. Planification de la mission (Norme 2200) .....	23
1.4.4. Normes de mise en œuvre .....	23

1.5. Les moyens de l'audit interne.....	23
1.5.1. La charte d'audit .....	24
1.5.2. Le manuel d'audit .....	25
1.5.3. Le plan d'audit .....	26
1.5.4. Les dossiers d'audit et papiers de travail.....	26
1.5.5. La cartographie.....	27
1.5.6. Le manuel de procédure .....	28

**Chapitre II- Eléments d'analyse de la performance du service d'audit interne.....**29

2.1. Notion de performance .....	29
2.2. Les caractéristiques de la performance au sein d'un service d'audit interne.....	30
2.2.1. Elle est subjective.....	31
2.2.2. Elle est multiforme.....	31
2.2.3. Elle est arbitraire .....	31
2.2.4. Elle est relative .....	31
2.2.5. Elle est rattachée à la responsabilité.....	31
2.3. Les déterminants de la performance d'un service d'audit interne.....	32
2.3.1. Le professionnalisme de l'auditeur interne.....	33
2.3.2. La qualité du plan de communication.....	34
2.3.3 La compétence des auditeurs .....	35
2.3.4. Une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne .....	35
2.3.5. La pertinence du plan d'audit.....	35
2.3.6. Le climat social .....	36
2.3.7 Le contrôle qualité .....	36
2.3.8. La qualité des rapports.....	37
2.4. Les outils de mesure de la performance du service d'audit interne.....	37
2.4.1. Notion d'indicateurs.....	37
2.4.2. Les différentes catégories d'indicateurs.....	39
2.4.2.1. Les indicateurs d'activités.....	39
2.4.2.2 Les indicateurs de qualité .....	40
2.4.2.3. Les indicateurs de coûts .....	41

2.5. Description du processus d'audit interne.....	45
2.5.1. Phase de préparation .....	45
2.5.1.1. Ordre de mission.....	45
2.5.1.2 La familiarisation.....	45
2.5.2. La phase de réalisation .....	47
2.5.2.1. La réunion d'ouverture.....	47
2.5.2.2. Le programme d'audit.....	47
2.5.2.3. Le travail sur le terrain .....	47
2.5.2.4. Les observations .....	48
2.5.2.5. La preuve en audit interne.....	48
2.5.2.6. La validation .....	48
2.5.3. La phase de conclusion .....	49

**Chapitre III- Méthodologie de la recherche .....52**

3.1. Justification du modèle d'analyse.....	52
3.2 Présentation du modèle d'analyse .....	53
3.3. Les méthodes de collecte des données.....	54
3.3.1. Les outils de description .....	55
3.3.2. Les outils et techniques de compréhension.....	56
3.3. 3. Les outils de diagnostic .....	56

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE L'ENTITE ET ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE CBB/UBA BENIN .....57**

**Chapitre IV : Présentation Générale de la Continental Bank BENIN/UBA .....60**

4.1. Historique de la CBB/UBA BENIN .....	60
4.2. Objectifs .....	62
4.3. Activités et structures organisationnelles .....	62
4.3.1. Activités .....	62
4.3.1.1. La collecte des dépôts.....	63
4.3.1.2. L'octroi de prêts ou des engagements directs .....	63
4.3.1.3. Gestion des moyes de paiement et opérations de change.....	63

4.3.2. Structures organisationnelles.....	64
4.3.2.1. Le conseil d'administration .....	64
4.3.2.2. La direction commerciale.....	64
4.3.2.3. Le service Général .....	64
4.3.2.4. La direction de l'informatique .....	66
4.3.2.5. La direction de l'exploitation .....	67
4.3.2.6. La direction du contrôle financier .....	68
4.3.2.7. La direction du conseil juridique .....	68
4.3.2.8. La direction des risques et engagements.....	69
4.3.2.9. La direction administrative et des ressources humaines .....	69

**Chapitre V : Pratique de l'audit interne à la continental Bank BENIN/UBA.....71**

5.1. Motivation de création et organisation du service d'audit interne.....	71
5.1.1. Les motivations de création du service d'audit interne.....	71
5.1.2. L'organisation du service audit interne.....	72
5.1.2.1. Le positionnement hiérarchique du service audit interne.....	73
5.1.2.2. La gestion de la formation au sein du service « audit interne ».....	73
5.2. Le fonctionnement du service « audit interne ».....	74
5.2.1. Planification des activités du service « audit interne ».....	74
5.2.1.1. Les missions du service « audit interne ».....	75
5.2.1.2. Le suivi des recommandations .....	76
5.2.2. Les activités et rapports du service « audit interne ».....	76
5.2.2.1. Les vérifications périodiques des différents produits.....	76
5.2.2.2. Réconciliation des comptes de correspondants.....	78
5.2.2.3. Vérification des opérations de caisse.....	78

**Chapitre VI : Mesure de la performance du service d'audit interne de la Continental Bank /UBA et proposition de recommandations.....80**

6.1. Mesure de la performance du service d'audit interne à la CBB/UBA.....	80
6.1.1. Les dimensions de la performance du service.....	80
6.1.2. L'analyse des différents critères de la performance au sein du service audit interne....	83

6.1.3. Mesure des indicateurs pertinents du service d'audit interne.....	88
6.2. Conclusions de l'évaluation de la performance du service .....	90
6.3. Proposition de recommandations.....	91
CONCLUSION GENERALE .....	96
ANNEXES .....	100
BIBLIOGRAPHIE .....	106

**INTRODUCTION GENERALE**

L'ambition première de tout chef d'entreprise est de voir son entreprise prospérer et évoluer à travers le temps. Cela passe nécessairement par la capacité des différents acteurs de l'entreprise à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation que sont la maîtrise des activités et la création de la valeur ajoutée.

Il arrive donc un moment où le chef d'entreprise se pose des questions décisives qui portent principalement sur ses ressources, ses résultats, ses processus et ses avantages compétitifs.

En effet dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, la maîtrise et la création de la valeur ajoutée deviennent des missions primordiales pour les entreprises. Dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. Certes on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des secteurs de l'entreprise.

La pratique de l'audit interne est apparue comme un outil apportant des éléments de réponse à ces questions. Cet outil, pour être efficace et utile, doit être performant.

La question de la mesure de la performance s'inscrit dans ce contexte et la qualité du management constitue un facteur clé de succès pour l'atteinte des résultats. En effet, la démarche de performance sert essentiellement comme un instrument de lisibilité et de pilotage.

Ainsi, la mesure de performance touche, en plus de toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction d'audit interne pour assurer la fiabilité de la chaîne de valeur de l'information financière. Cela est dû essentiellement à un environnement économique instable, ponctué de quelques scandales et faillites retentissants (Enron, Worldcom, Xerox).

L'ampleur et la brutalité des crises actuelles amènent plus que jamais les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise, à exiger des dirigeants qu'ils s'assurent que leur organisation est bien sous contrôle et le démontrent.

L'audit couvre un domaine de plus en plus vaste, dans lequel les cabinets indépendants et les salariés de l'entreprise interviennent de manière complémentaire. Dans l'histoire, l'activité d'audit a principalement concerné l'examen des comptes et l'audition des dirigeants qui en avaient la charge.

Ces dernières années, l'environnement économique instable qui prévaut a mis plus que jamais l'accent sur la gouvernance de l'entreprise.

Outre la publication de codes de bonne gouvernance et de référentiels de contrôle interne dans différents pays, la loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002 et son équivalent français, la Loi de Sécurité Financière (LSF) d'août 2003, renforcent les obligations en matière d'information sur le contrôle interne. Ces dispositions visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information financière, poussent inéluctablement sur le devant de la scène la fonction d'audit interne. Celle-ci, jusque-là peu affirmée dans de nombreuses firmes, monte aujourd'hui en puissance.

Selon l'IFACI et l'IIA (juin 1999), l'audit interne est une « activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Le secteur bancaire détient une place importante dans le financement de l'économie, à travers la collecte et la mobilisation des ressources d'épargne disponibles. Les banques sont appelées à offrir aux agents qui ont un besoin de financement, des moyens de paiements pour financer leurs investissements.

Les objectifs de la banque ne peuvent être atteints efficacement que grâce à un certain nombre de mesures de sécurité qui y règnent. Ces mesures doivent sauvegarder aussi bien les intérêts des associés, que ceux des tiers qui traitent avec la banque, sans parler des salariés dont la rémunération est liée au bon fonctionnement de l'organisation.

Il s'avère alors impérieux de mettre en place les moyens nécessaires pour un contrôle efficace des activités de la banque.

La Continental Bank Benin, l'une des premières banques privées installées au Bénin, a compris assez tôt le rôle qu'un tel service pouvait jouer dans la sécurisation des opérations bancaires.

En effet dans le contexte économique actuel, les banques doivent plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré afin de préserver leur solidité financière, de continuer de croître et d'apporter la confiance au marché.

L'Audit interne est un élément essentiel du système de gestion de la Banque. Il aide la Banque en lui fournissant des assurances en toute indépendance et en identifiant les moyens susceptibles de la rendre plus efficace. Il aide la direction à réaliser ses objectifs par l'adoption de méthodes d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne.

À cette fin, il fournit, à tous les niveaux de responsabilité de la Banque, des assurances, des analyses, des plans d'actions approuvés ou des recommandations, des conseils et des informations concernant les activités qu'il a vérifiées. L'Audit interne est donc chargé de vérifier la régularité des activités de la Banque.

L'importance de l'audit interne au sein d'une banque n'étant plus à démontrer, on comprend la raison qui pousse les banques à mettre en place de plus en plus un service d'audit interne. Mais lorsqu'il existe, ce service n'a pas toujours la place et le rôle qui lui reviennent, en démontrent les récents scandales financiers. Tout cela, nous amène à nous poser des questions sur le niveau d'efficacité des services d'audit en général; et dans le cas de notre mémoire, plus précisément au sein des banques.

Le problème posé ici est que la performance du service d'Audit Interne de la Continental Bank/UBA n'est pas évaluée.

Nous allons donc tenter de comprendre les raisons qui poussent les dirigeants à ne pas évaluer leur service d'audit interne.

Cela pourrait s'expliquer entre autres par :

- Les dirigeants sont persuadés que leur service d'audit interne fonctionne bien, et qu'il n'a rien à améliorer ;
- absence de culture de contrôle au sein du service audit ;
- Non respect de la norme « 1310- Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité » ;
- l'absence d'un système d'évaluation de la performance au sein de l'entreprise.

Ces causes énoncées peuvent entraîner des conséquences importantes pouvant nuire à l'efficacité de l'audit interne au sein de la banque. Il s'agit entre autres de :

- Mauvaise gestion du service d'audit ;
- évaluation insuffisante des risques liés aux activités de la banque ;
- la non maîtrise des activités réalisées par le service d'audit par la banque ;
- absence d'efficacité dans l'exécution des tâches ;
- évaluation insuffisante des risques liés aux activités de la banque.

Pour remédier aux insuffisances ci-dessus relevées, les solutions ci après peuvent être envisagées :

- Sensibiliser les directeurs d'entreprise sur la nécessité de faire évaluer leur service ;
- attirer plus que jamais l'attention des auditeurs sur le respect des normes et du code de déontologie ;
- veiller à une bonne définition des politiques de contrôle à mettre en œuvre au sein de la banque afin qu'elles concordent avec les besoins de l'organisation ;
- analyser la performance du service d'audit interne.

Cette dernière solution nous semble la plus importante et c'est celle que nous retenons. La mesure de la performance du service d'audit interne nous permettra de vérifier si celui-ci respecte les normes en matière d'audit et d'évaluer aussi sa capacité à détecter et gérer (maîtriser) les risques au sein de la banque.

Cette solution retenue nous permettra en somme de vérifier si les trois tâches clés du service d'audit sont réalisées :

- L'identification des risques encourus ;

- leur management et leur maîtrise ;
- l'identification et l'anticipation des effets du changement sur ces risques et les contrôles associés.

Au regard de tout ce qui précède, notre question de recherche principale est la suivante : Quel est le niveau de performance du service d'audit interne de la Continental Bank / UBA ?

De cette question principale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- Comment évalue-t-on la performance d'un service d'audit bancaire ?
- quels sont les acteurs et les critères d'évaluation d'un service d'audit ?
- quelles sont les méthodologies utilisées pour le processus d'évaluation (recueillir et traiter les preuves)
- quels sont les risques liés au service d'audit ?
- quelle démarche adoptée pour évaluer la performance d'un service d'audit bancaire ?
- quel est l'impact de la performance d'un service d'audit sur les activités bancaires ?

Nous essayerons de répondre à ces différentes questions par le choix d'un thème de mémoire libellé comme suit : « Analyse de la performance du service d'audit interne d'une banque : cas de la Continental Bank, membre de UBA. »

L'objectif principal de ce travail sera de faire l'analyse de la performance du service d'audit interne de la Continental Bank. Cela donne lieu à plusieurs objectifs spécifiques à savoir :

- Evaluer les critères de performance du service audit au sein d'une Banque ;
- définir les outils et les moyens nécessaires à la pratique de l'audit interne ;
- définir la démarche à adopter pour évaluer la performance d'un service d'audit ;
- apporter de la valeur ajoutée a une entreprise par la performance de son service d'audit.

Dans notre mémoire, nous parlerons de l'organisation du service d'audit interne de la Continental Bank. Nous procéderons également à une analyse du service afin de déterminer

son degré de performance et voir si la dimension de la qualité de la fonction est bien perçue et comprise par le responsable de la fonction d'audit.

L'intérêt de ce travail est de deux ordres :

- Fournir aux banques et plus précisément aux opérationnels des banques, des éléments qui leur permettront de comprendre le bien fondé de l'audit interne ; les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme des « gendarmes de l'entreprise », mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leur recommandations, permettent à l'entreprise de créer davantage de valeur ajoutée, l'amenant ainsi vers une meilleure performance.

Cette étude permettrait aux acteurs de la banque de percevoir le service d'audit comme une fonction susceptible d'améliorer la rentabilité de la banque. Cela permettra également aux dirigeants de la banque de connaître la capacité du service d'audit à relever les incohérences et les faiblesses de son processus de fonctionnement.

- Pour nous même, ce serait l'occasion de mettre en pratique nos connaissances, de déceler les différences fondamentales entre théorie et pratique dans le cadre d'une banque et enfin d'approfondir nos connaissances sur le métier de l'audit interne.

Le présent travail s'articule autour de deux grandes parties :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire aux concepts sur l'audit interne et la notion de performance. Elle nous permettra de ressortir les concepts fondamentaux sur ces deux notions, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse.
- La seconde partie nous permettra de présenter la Continental Bank Benin, notre structure d'accueil, la pratique de l'audit interne au sein de cette structure, et l'analyse de la situation au regard des différents pré-requis nécessaires à la performance d'un service d'audit interne que nous aurons à développer dans la revue de littérature de la première partie

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE ET  
PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE**

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans l'économie et les défaillances de plusieurs entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôles de plus en plus efficaces. Cette nécessité est encore plus vraie dans le cadre de l'établissement bancaire où les risques demeurent intimement liés à l'activité et menacent à la fois l'activité concernée, le système bancaire et l'économie.

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite donc une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise, passe par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats.

Dans un tel contexte, la mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance doit être de mise. Mais dans les entreprises africaines, l'audit en raison de la jeunesse du métier, est toujours perçu avec suspicion, malgré le regard particulier, professionnel et salubre qu'il apporte.

Profession créatrice de valeur ajoutée, l'audit est un partenaire de la direction générale et du management, notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation. Le champ de l'audit est de plus en plus large et la valeur ajoutée de ses missions lui confère une véritable force de proposition et de conseil.

Pour Renard (2006 :421), traiter de la performance du service d'audit interne c'est : « d'abord se poser la question : obligation de moyens ou obligation de résultat ». La réponse qu'il trouve à cette question est que l'auditeur interne ayant une fonction de conseil et de consultant ne saurait avoir une obligation de résultat.

Ainsi, l'audit de performance permet de localiser les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'identifier les anomalies et leurs causes, les risques et leurs conséquences financières et sociales.

Il s'agira pour nous, dans les deux premiers chapitres de cette première partie de procéder à l'analyse de deux notions à savoir l'audit interne et la performance, et également la précision des différents aspects qu'elles recouvrent.

Il est d'une nécessité impérieuse que nous fassions recours aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche pour la présentation de la revue de la littérature. Nous mettrons en exergue les approches antérieures de certains auteurs sur les concepts clés de notre travail de recherche afin de permettre la compréhension du sujet.

Un troisième chapitre sera consacré ensuite à la proposition d'un modèle d'analyse, à la description du processus d'audit au sein de la Continental Bank Bénin et enfin pour finir, nous essayerons d'identifier les outils d'analyses nécessaires à notre étude

## CHAPITRE I : NOTIONS SUR L'AUDIT INTERNE

L'audit interne, du point de vue vocabulaire, trouve sa signification à travers deux mots : Audit, qui vient du verbe latin audire qui signifie écouter, entendre et Interne. Par ces deux mots, on comprend qu'il est exercé par le personnel de l'entreprise et nécessite une réelle écoute dans sa pratique.

Ce chapitre sera consacré à la présentation des concepts de cette activité à travers les différentes définitions, ses objectifs et missions, son rattachement hiérarchique, les normes qui régissent sa pratique et enfin les moyens dont elle dispose.

### *1.1 - Définition de l'Audit Interne*

Fonction évolutive et en pleine expansion, l'Audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée. Mais la définition officielle et la plus reconnue est celle de l'IIA.

Ainsi la définition de l'IIA, datant de juin 1999 est la suivante : « Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add and improve an organisation's operation. It helps an organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes».

Cette définition a été reprise et adaptée par l'IFACI en ces termes :

«L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité».

Cette définition fait ressortir certaines notions :

- La notion d'indépendance de l'auditeur et en cela, elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction ;

- l'élargissement du rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil. Il ne s'agit plus pour l'auditeur de se cantonner à sa fonction d'analyste, mais il doit également apporter ses compétences et aider à résoudre les problèmes ;
- Il est également demandé à l'auditeur, une quasi-certification sur le jugement qu'il porte. Désormais, il est engagé.

## ***1.2 – Missions et objectifs de l'Audit interne***

Nous allons aborder dans cette section les missions et les objectifs assignés à la fonction d'audit interne.

### **1.2.1 - Les missions**

L'évolution de la fonction s'est accompagnée d'une diversification de ses missions. Ainsi, on est passé des missions d'assurance, aux missions de conseil.

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

Quant aux missions de conseil, elles sont généralement entreprises à la demande d'un client. Ainsi, leur nature et leur étendue font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants: la personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne, et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés (le client).

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

L'audit interne est une fonction qui a pour mission principale l'évaluation du niveau du contrôle interne dans l'organisation. Ainsi d'autres types de missions peuvent être également cités du point de vue de divers auteurs.

Pour BARBIER (1999 :35), « le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne, il est donc de détecter les points faibles de la chaîne d'excellence déjà définie, excellence garantie par la cohérence interne de chacun des maillons qui la constituent ainsi

que par la cohérence entre ses maillons que sont la stratégie, les politiques, l'organisation, les systèmes, les procédures et leur application effective ».

La mission générale de l'audit interne consiste donc à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du Coso 2 distingue trois types d'objectifs de contrôle interne à savoir :

- Les objectifs opérationnels (réalisation et optimalisation des opérations) ;
- les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Au vu de ces trois objectifs du contrôle interne, Elisabeth BERTIN (2007 :21), définit les missions suivantes pour l'auditeur interne : audit opérationnel, audit financier et enfin l'audit de la stratégie.

**La mission d'audit opérationnel** est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et d'identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, et enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

**La mission d'audit financier** quant à elle, est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Pour cela, l'auditeur interne doit en collaboration avec l'auditeur externe, vérifier que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables, il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

A ces deux premières missions, s'ajoute **une mission d'audit de la stratégie**. Il sera ici question pour l'auditeur, d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Aux trois missions, RENARD (2008 :26), associe quatre niveaux de contrôle.

L'audit de conformité ou de régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management qui est souvent assimilé à l'audit de la stratégie et enfin l'audit de la stratégie.

*Au niveau de l'audit de conformité*, il s'agira de s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement. L'évolution la plus récente et singulièrement dans le domaine bancaire, insiste sur l'importance de cette notion de conformité.

*L'audit d'efficacité*, consiste à s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres.

La politique de sécurité est elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? Sinon quels sont les points qu'il faut modifier pour réaliser cette adéquation : *c'est à ce niveau que l'on parle d'audit de management*.

Enfin pour *l'audit de stratégie*, l'auditeur s'assure que la politique d'entretien est en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'organisation.

## 1.2.2 - Objectifs

L'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise, une fonction indépendante d'appréciation au service de celle-ci ; il est responsable de l'examen et de l'évaluation de ses activités. Les objectifs assignés à cette fonction doivent être clairement exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit et parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement.

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

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

Quant à GERBIER (1996: 25), GILLET-GOINARD et SENO (2000 :80), ils estiment que son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise, afin de leur permettre d'exercer efficacement leurs responsabilités. Cela dans le but de vérifier que l'organisation en place s'assure de la réalisation des performances prévues et de l'atteinte des objectifs visés.

### ***1.3 - Rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne***

Le rattachement de la fonction d'audit interne peut être un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Beaucoup d'auteurs et organisations professionnelles comme LEMANT (1999 : 12) et L'IIA (1999) s'accordent à reconnaître que le succès de la mission de l'Audit interne dépend en majeure partie du niveau de rattachement de ce service dans l'organisation.

Le rattachement hiérarchique de l'audit est prévu par la norme 1110 et par la Modalité Pratique d'Application (MPA) 1110-1 (IIA) et l'International Standards for Internal Auditing n° 1000 de la confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECCIA).

A qui le service d'audit interne doit-il être rattaché ? À la direction générale ? Au directeur administratif et financier ? Ou à tout autre directeur ?

Dans les grands groupes internationaux ou dans les entreprises évoluant strictement sur le territoire national, le service ou la direction de l'Audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

Selon VAURS in SCHICK (2007 : 26), il doit être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigations, la liberté de son opinion et la considération adéquate de ses recommandations.

#### **1.3.1 - Le rattachement à la direction générale**

BERTIN et RENARD sont tous les deux d'accord sur le fait que la direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale.

Pour BABIER (1999 :80), « le rattachement de l'audit appelle à un rattachement au président. Il en est ainsi dans les banques et souvent dans les entreprises, même si pour des raisons d'intendance il arrive parfois qu'il soit rattaché à un autre membre du comité d'audit ».

L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale et dans la réactivité dans les prises de décisions (BERTIN : 2007 :33).

Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction et tous les échelons hiérarchiques.

Pour SCHICK et LEMANT (2001 :207), le rattachement à la Direction Générale, permet d'éviter toute pression, censure, ou simple atténuation en faveur de tel ou tel acteur de l'entreprise.

DUMAS in (IFACI ,1999 : n°147), il est dit que le niveau élevé de rattachement recouvre la possibilité pour les auditeurs internes d'être au cœur de la stratégie et des objectifs de la direction générale. Ils peuvent ainsi être davantage considérés comme des experts, des consultants ou conseillers que comme des censeurs et des trouble-fête par leurs partenaires dans l'entreprise.

L'inconvénient de ce rattachement est de sous-entendre que le service d'audit est le gendarme de la direction, ce qui ne rend pas bien compte de son rôle véritable dans le processus de management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière.

Par ailleurs, un tel rattachement, dans le cadre des groupes internationaux peut, si le dirigeant est opportuniste, priver les membres du conseil d'administration d'informations sur la gestion des filiales.

### **1.3.2 - Le rattachement au comité d'audit**

Selon l'IFACI (2000 : 07), « le comité d'audit est un organe de contrôle du Conseil d'administration qui est généralement composé d'administrateurs indépendants ». Le comité d'audit du conseil d'administration et les auditeurs internes sont interdépendants et devraient être mutuellement accessibles ; les auditeurs internes devraient fournir des opinions, des informations, et un support au comité d'audit ; tandis que le comité d'audit devrait offrir validation et surveillance aux auditeurs internes.

L'IIA reconnaît que les comités d'audit et les auditeurs internes ont des objectifs conjoints. De solides liens relationnels sont essentiels pour que chacun puisse remplir ses responsabilités vis-à-vis de la haute direction, du conseil d'administration, des actionnaires et des autres parties prenantes.

Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit s'inscrit dans le cadre d'une bonne gouvernance. Il permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires. Ce rattachement serait de nature à apaiser les tensions qui auraient pu apparaître entre l'auditeur interne et le dirigeant, dans une relation d'agence pure, et instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs de la gouvernance. (BERTIN : 2007 : 33).

Les meilleures pratiques recommandent que l'auditeur interne rende compte directement au comité d'audit ou à son équivalent afin de parvenir à l'indépendance nécessaire (Modalité Pratique d'Application 2060-2 : Relations avec le comité d'audit, 12 février 2004).

### **1.3.3 - Le rattachement à une direction opérationnelle**

Cette dernière solution, de loin la moins intéressante dans le cadre d'un groupe, place le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, généralement la Direction administrative et financière.

Le rattachement à une direction opérationnelle, consiste à situer l'audit interne à un niveau moins élevé que les directions opérationnelles. Cela pourrait nuire à l'efficacité de ce

service mais présente l'avantage d'un meilleur suivi technique du département ou du service audit. (BERTIN : 2007).

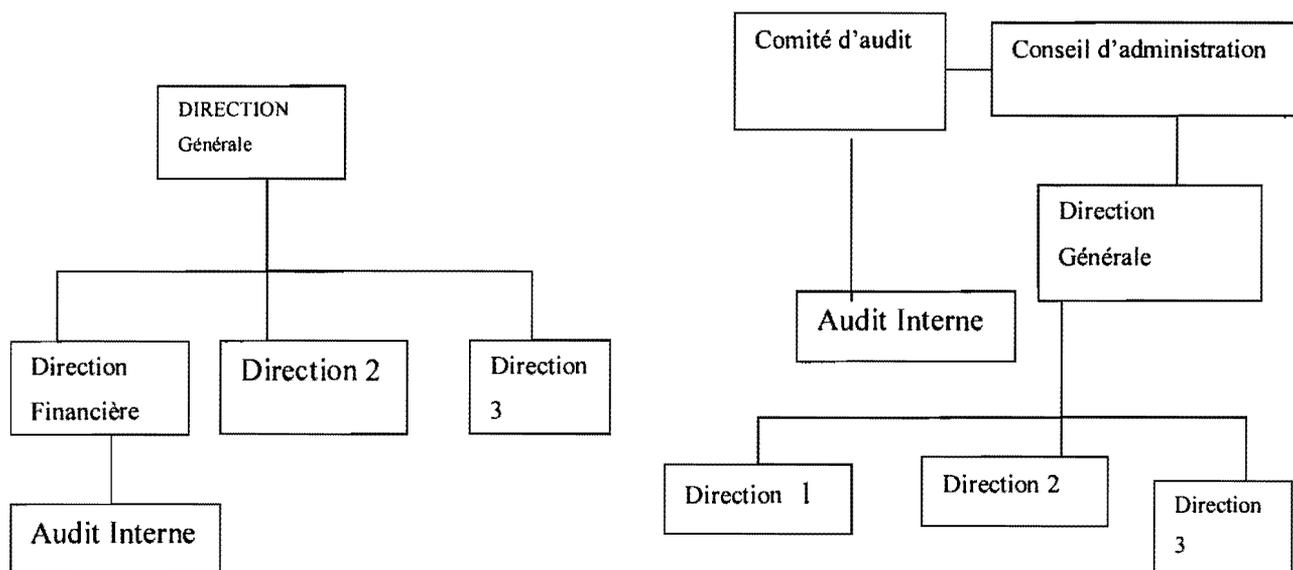
Selon Etienne (1999 :80), un rattachement à un directeur financier serait possible dans les conditions suivantes :

- Le directeur financier doit participer ès qualités à la conduite de la stratégie de l'entreprise ;
- dispose d'une bonne vision de la fonction d'audit interne ;
- disponibilité nécessaire pour en assurer le pilotage.

L'essentiel étant que l'Audit Interne apparaisse comme une direction générale et non comme une direction financière.

L'essentiel à retenir sur la notion de rattachement d'un service d'audit interne est que le plus important, est plus l'esprit du rattachement (comportement de celui auquel le service est rattaché) et la force de caractère des auditeurs que le rattachement formel lui-même.

Figure n°1 : Les niveaux de rattachement d'un service d'audit interne



Source : Adaptation de RENARD (2002 : 355-356) ; BRAOITTA (1999 : 222)

## ***1.4 - Les normes régissant la profession d'audit interne et leur utilité***

« Le métier d'audit interne ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux (SCHICK ; 2007 :9) ». Ces normes d'audit interne se proposent:

- De définir les principes de base pour la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

« Les normes professionnelles ont pour finalité première de compléter ou de préciser la mise en œuvre sur le plan pratique, des dispositions générales issues de la loi ou du règlement. Elles sont donc destinées à permettre aux professionnels d'apprécier concrètement la nature et l'étendue des diligences qu'ils doivent mettre en œuvre dans une situation donnée (LEJEUNE, EMMERICH, 2007 :28) » .

Elles ont pour objectifs de préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne (vis-à-vis de la direction générale, du conseil d'administration, des auditeurs externes et des organismes publics et professionnels) ; de définir des critères d'organisation et d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne, et enfin améliorer la pratique de l'audit interne

« Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il a été élaboré un document constitué de cinq (05) parties regroupées autour du code de déontologie, des 3 séries de normes, des modalités pratiques d'application » (RENARD : 2010 :108).

### **1.4.1 - Le Code de déontologie**

Le document sur le code de déontologie est placé en tête des normes de l'audit interne et souligne l'importance de ce code. Ce code énonce quatre (04) principes fondamentaux, éclatés en douze règles de conduite.

- **L'Intégrité** : il est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements ;
- **Objectivité** : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnel en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière

- équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui ;
- **La confidentialité** : les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation ;
  - **La compétence** : les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne. (NGARY SOW, 2009 : 55)

## 1.4.2 - Les normes de qualification

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. A ce niveau, nous pouvons observer deux nouveautés, à savoir :

- **La norme 1010** Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne
- Et de **la norme 1111** Relation directe avec le conseil

### 1.4.2.1 - *L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes* (Norme 1100 et norme 1120)

L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne et de son responsable à assumer, de manière impartiale, leurs responsabilités.

Selon le livre de l'IFACI sur les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, les auditeurs sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil. Retenons que l'indépendance de l'auditeur est un absolu préalable à l'efficacité de sa mission.

Selon Etienne (1999 :42), « parler de l'indépendance de l'audit interne, c'est parler de son indépendance par rapport aux structures de management du groupe et donc de sa dépendance par rapport à la direction générale. C'est également parler d'une charte qui définira les modalités d'exercice de cette indépendance et de cette dépendance ».

L'indépendance permet aux auditeurs de porter des jugements sans partialité et sans préjugé, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits. L'auditeur doit être et paraître indépendant pour effectuer sa mission avec intégrité et objectivité.

**La norme spécifique 1120-1** parle de l'objectivité individuelle.

L'objectivité peut être définie comme une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans le moindre compromis.

La norme spécifique explique que Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt. (Norme 2009 : 30)

Pour finir, nous dirons que l'indépendance et l'objectivité sont deux composants critiques d'une activité d'audit interne efficace.

#### ***1.4.2.2 - La Compétence et conscience Professionnelle (Norme 1200)***

« La norme spécifique n°1200 (IFACI ; 2009 :31) précise que Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ».

Le directeur de l'audit interne doit s'assurer que la compétence technique et la formation générale des auditeurs internes sont d'un niveau compatible avec les audits à effectuer. Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

### **1.4.2.3 - Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Norme 1300)**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

Ce programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :

- La conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes ;
- le respect du code de Déontologie par les auditeurs internes.
- 

Il permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

La norme spécifique 1310 précise que ce programme d'assurance doit comporter des évaluations tant internes qu'externes. L'évaluation interne consistera en une surveillance continue de la performance de l'audit interne et à des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

Quant à l'évaluation externe, il doit être fait au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

## **1.4.3 - Normes de fonctionnement**

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

La norme 2000 – Gestion de l'audit interne précise, que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ». Elle comporte des normes spécifiques telles que :

### **1.4.3.1 - Nature du travail (Norme 2100)**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

A ce niveau, nous observons une nouveauté qui est la norme spécifique 2110.A2- L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient et supporte la stratégie et les objectifs de l'organisation.

#### ***1.4.3.2.- Planification de la mission (Norme 2200)***

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- Accomplissement de la mission (Norme 2300)
- Communication des résultats (Norme 2400)

Précisons qu'il y a une nouveauté qui est la norme 2430- Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ». Cette mention ne peut être utilisée que si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

- Surveillance des actions de progrès (Norme 2500)
- Acceptation des risques par la direction générale (Norme 2600)

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

#### **1.4.4 - Normes de mise en œuvre**

Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C)

### ***1.5 – Les moyens de l'audit interne***

Pour assumer ses activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de moyens que sont : la charte d'audit, le manuel d'audit, le plan d'audit, les dossiers d'audit et papiers de travail et la cartographie des risques. Au-delà de tout cela, l'auditeur dispose également de moyens matériels et financiers.

### 1.5.1 - La charte d'audit

Il est nécessaire que l'entreprise qui se dote d'un service « Audit Interne » définisse sa charte d'audit interne et précise la mission du service, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce.

Cette charte définira également les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs. Elle sera largement diffusée et commentée afin que chacun connaisse la légitimité et la place que la Direction générale accorde à la fonction.

**FONDEMENT : Norme 1000** - Missions, pouvoirs responsabilités : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil ».

Utilisée dès que l'on souhaite conférer une quelconque solennité à un acte ou à un document, l'appellation « charte » recouvre une réalité multiforme, reflet de sa définition.

Ainsi donc pour LEMANT (1999 :55), la charte d'audit est « le texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs de l'audit interne, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement.

La charte d'audit interne, plus qu'une loi, elle constitue un levier d'action particulièrement efficace. Elle est un instrument d'adhésion à l'intérieur de l'entreprise et donne une image de cohérence du système de contrôle interne.

#### Utilité et Inconvénients :

Recommandées par l'IIA et l'IFACI, adoptées très largement par la profession, les chartes font au quotidien la preuve de leur utilité dans les services d'audit.

- Le premier et principal argument qui plaide en faveur de la rédaction du document solennel érigé en loi fondamentale du corps de contrôle tient à la spécificité même des fonctions assurées par ce corps.

Situé hors du processus opérationnel, le service d'audit interne ou d'Inspection Générale est chargé de porter une appréciation, le plus souvent sur des procédures ou des systèmes d'organisation, plus rarement sur les hommes . Cette faculté de constater, d'analyser

et de juger constitue un véritable pouvoir qui, en tant que tel, inquiète ceux qui en subissent les effets et exalte parfois le sentiment d'infailibilité de ceux qui en sont les détenteurs.

Ce pouvoir doit donc nécessairement être légitime pour être exerçable et encadré pour ne pas être arbitraire.

La charte peut et doit être l'instrument de cette régulation. La charte témoigne de l'indépendance du corps de contrôle, ce qui ne saurait faire une simple note ou circulaire interne. Le principe d'indépendance est fondamental dans l'exercice de la fonction de contrôle et il est affirmé avec force par l'IIA dans les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne. La charte est aussi l'instrument idéal pour accompagner les grandes mutations du service d'audit.

La charte constitue également un très utile support de communication, tant interne qu'externe ;

Si ses avantages sont reconnus, la charte présente quelques inconvénients ;

- « Facteur limitant l'autonomie et le pouvoir du service d'audit interne ;
- Possibilité d'inhiber la fonction d'audit ;
- Inutile quand elle n'est pas régulièrement mise à jour ou méconnue des audités, voir des auditeurs » (GERBIER, 1996 : 11-12).

### **1.5.2 - Le manuel d'audit**

Selon Jacques RENARD (2010 :418), c'est un document à usage interne au service d'audit interne et à la disposition des auditeurs. Il retrace l'organisation et les pratiques de travail du service. Ce document doit remplir trois objectifs :

- Définir le cadre de travail c'est-à-dire présenter l'organigramme du service, analyser les postes ainsi que les missions assignées à chaque auditeur.
- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne) ;
- servir de référentiel (normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit).

### **1.5.3 - Le plan d'audit**

Selon Renard (2010: 399), le plan d'audit approuvé par la direction détermine les moyens nécessaires du service audit interne. Il comprend les différents budgets et son adéquation avec ces budgets est un gage de réussite de la politique d'Audit Interne.

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour. (RENARD, 2004 :397)

Comme tout document de planification, le plan constitue une référence pour les programmes annuels qu'il couvre et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ. Il n'est pas figé à l'instar des autres moyens déjà cités et se montre dans la pratique suffisamment flexible pour laisser du temps à des missions imprévues.

Le plan est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques.

### **1.5.4 - Les dossiers d'audit et papiers de travail**

Les dossiers d'audit sont considérés comme la mémoire de l'entreprise. Du plus simple au plus complexe, le dossier d'audit n'est pas organisé selon une norme universelle : chaque entreprise, chaque service d'audit à la sienne. Certains préconisent un classement selon l'importance des papiers, d'autres enfin selon la chronologie. Il n'est pas de méthode préférable à une autre mais il est essentiel de s'en tenir à la méthode qui a été retenue et donc essentiel d'en avoir une. (RENARD, 2010 :420-421).

Il existe deux modèles de dossier d'audit :

- le premier en deux parties : dossier d'analyse et dossier de synthèse
- le second plus global

Ce dernier est plus complet que le premier en ce sens qu'il comporte des éléments de synthèse (le tableau de risques et les indications à suivre pour les audits à venir sur le même thème).

Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire, l'auditeur est celui qui note tout. C'est la raison pour laquelle, entre autres exemples, les interviews sont toujours consignées sur une feuille appropriée.

Pour finir nous dirons que les bons papiers de travail doivent toujours être normalisés ; datés et signés ; compréhensibles ; adéquats ; simples et peu coûteux et complets.

### **1.5.5 - La cartographie des risques**

Pour Renard (2010 :157), la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, et permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

Lorsqu'une cartographie des risques a été établie elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne.

Dans son lexique, les mots de l'audit, L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »

La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

### **1.5.6 Le manuel de procédure**

Le manuel de procédure est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles » (HENRY et MONKAM-DAVERAT, 2001 :125).

Le manuel de procédure permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités, et permet de prévoir également la procédure de suivi des recommandations.

## **CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE**

Le management de toute entreprise a conscience que la perspective vers laquelle elle doit tendre c'est la performance, et il en est de même pour tout service s'il veut être rentable pour l'entreprise. La mesure de la performance est donc une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante dans une entreprise.

« L'objectif des responsables d'entreprise 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 » (LEMANT ,1999 :35).

Toute entreprise soucieuse de son évolution doit en permanence se poser des questions telles que : comment évaluer la performance, qu'elle soit économique, stratégique ou financière ? Dispose-t-elle des outils ou quels sont les critères pour réaliser cette appréciation ? Quels paramètres rentrent en compte dans cette évaluation ?

Dans ce chapitre nous essayerons de rechercher et d'interpréter les indicateurs d'évaluation, les conditions nécessaires à une bonne performance, c'est à dire « les signes » de ce qui aux yeux de l'organisation est créateur de valeur et enfin nous procéderons à la description du processus d'audit interne.

### ***2.1 - Notion de performance***

Pour GIRAUD et NAULLEAU. (2002 :22) la performance n'est que l'assemblage de deux grandes composantes à savoir la création de valeur et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité. Mais dans le cadre d'un service d'audit interne bancaire, les données de cette définition ne peuvent être prises en compte.

Quant à SEPARI et CHARRON (2001 :7), la performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience.

Est performance dans l'entreprise tout ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, à atteindre les objectifs stratégiques.

Selon Françoise GIRAUD, SAULPIC, NAULLEAU (2002 :22), pour devenir performantes, les entreprises doivent comprendre en quels termes s'exprime la valeur que les clients accordent à leurs produits et les leviers d'action dont elles disposent pour créer cette valeur.

Plus précisément dans le cadre de la gestion, BOURGUIGNON (2000 : 158) définit la notion de performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs». Cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (Résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (actions).

La performance :

- n'existe que si l'on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes.
- est un élément pour la prise de décision. Elle n'existe pas de façon intrinsèque. Elle n'est pas une simple constatation, elle se construit.

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. La performance est donc multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels et dépend des objectifs choisis.

Pour que cette fonction puisse être efficace, il faut qu'elle rencontre adhésion et collaboration. Il convient donc de proposer aux acteurs de l'entreprise des objectifs précis auxquels on demande d'adhérer.

Dans la suite nous parlerons des caractéristiques de la performance

## ***2.2 - Les caractéristiques de la performance au sein d'un service d'audit interne***

La difficulté de cerner la notion de performance est due au fait qu'elle recouvre plusieurs caractéristiques. En effet la notion de performance est subjective, multiforme, arbitraire, relative et est rattachée à la responsabilité.

### ***2.2.1 – Elle est subjective***

Comme le dit Bourguillon (2000 :65) « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».

### ***2.2.2 – Elle est multiforme***

La performance est orientée vers plusieurs axes qui sont : financier, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel etc. Ce sont les performances intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structurés, hiérarchisés et bien pilotés, qui aboutissent à la performance globale du service.

### ***2.2.3 – Elle est arbitraire***

La définition ou l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation contient une part d'arbitraire. Elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués. Leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe (Voyer, 2002 : 88)

### ***2.2.4 – Elle est relative***

La performance procède d'une comparaison de l'objectif par rapport à une proportion, à un temps, à une situation etc. Et dès lors que l'objectif visé n'est pas atteint à 100%, son interprétation devient difficile.

### ***2.2.5 – Elle est rattachée à la responsabilité***

La performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée. C'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilités ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. Le responsable est celui à qui des moyens ont été donnés pour agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Le manager n'est responsable que des éléments sur lesquels il peut agir et qu'il maîtrise ( Mykita et Tuszynski, 2002 :201).

Pour Brilman (2001 :384), la performance est la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail. Cette définition fait ressortir les déterminants de la performance au sein de toute organisation ou service.

La performance des auditeurs s'analyse à travers des indicateurs et des critères spécifiques (déterminants) que nous essayerons de développer dans la suite de ce chapitre

### **2.3 – Les déterminants de la performance d'un service d'audit interne**

Dans la recherche de l'excellence, l'Audit interne se doit de vérifier en permanence son bon niveau de fonctionnement au travers d'un processus de contrôle de qualité.

Quels sont les critères pertinents d'appréciation de la performance de l'audit ? Selon LEMANT (1999 :86), on peut regrouper ces critères en trois questions.

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

La recherche des critères d'appréciation de la performance du service d'audit interne, consiste à s'interroger sur la pertinence du plan d'audit, sur le professionnalisme des auditeurs, sur la qualité de leur communication et sur leur capacité à convaincre.

Selon JANICHON in IFACI n°160 (2002 :5), « 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 : meilleurs pratiques, auditeurs internes réellement professionnels, démarche qualité. Selon elle, ces éléments sont des piliers de l'efficacité de l'audit interne ».

Pour BABIER (1999 ; 82), « l'efficacité de l'audit repose aussi sur la diversité des talents et des compétences réunis en son sein, ainsi que sur la flexibilité avec laquelle le service est en mesure d'intervenir ».

Quant à RENARD (2010 :430), « la performance du service d'audit interne dépend de deux facteurs à savoir : l'intégration dans l'entreprise et l'organisation du service ». Selon lui, l'intégration dans l'entreprise dépend des conditions culturelles (une sensibilisation au contrôle interne, une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne) et des conditions matérielles (des objectifs précis, une méthodologie rigoureuse, un bon plan de communication, un professionnalisme reconnu). Au niveau des conditions matérielles, il rejoint LEMANT et JANICHON.

Au regard des appréciations des différents auteurs sur les critères de performance, nous pouvons donc citer comme critères pertinents de performance d'un service d'audit interne :

- Le professionnalisme reconnu des auditeurs ;
- La qualité de leur plan de communication ;
- La compétence des auditeurs ;
- Une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne ;
- La pertinence du plan d'audit ;
- Le climat social ;
- Le contrôle qualité.
- La qualité des rapports

### ***2.3.1 - Le professionnalisme de l'auditeur interne***

Selon GAUTHIER (in IFACI : 2002 :15), « le professionnalisme est la clé d'une démarche d'audit incontestable et constructive qui doit s'appuyer sur un code de déontologie et sur l'application des normes professionnelles rigoureuses que diffuse l'institut ».

Pour RENARD (2010 : 432), il joue un rôle important dans cette recherche d'efficacité. Le bon professionnel, est celui qui fait des observations pertinentes, des recommandations constructives et précises, celui qui connaît et applique rigoureusement les normes professionnelles, celui là qui contribue à l'efficacité de la fonction car non seulement son action est positive mais elle a valeur d'exemple.

Dotés des meilleures pratiques et entourés d'auditeurs internes réellement professionnels, les responsables d'audit interne disposent de moyens puissants d'optimisation de la performance de l'audit.

Les qualités fondamentales exigées de l'auditeur sont :

- L'intégrité faite d'honnêteté, de probité, de désintéressement et d'incorruptibilité ;
- L'objectivité, c'est-à-dire une attitude d'esprit exempt de préjugé et de partialité ;
- La compétence, faite de connaissances à jour, de capacité et d'aptitude à la mise en œuvre de ces compétences dont dépendent la pertinence et la qualité des travaux effectués et de l'opinion émise ;
- Le courage, c'est-à-dire la force morale de déplaire et d'affronter sans ambiguïté de manière constructive et ferme.

### ***2.3.2 - La qualité du plan de communication***

Il s'agit de la communication sur l'audit interne .La communication est un vecteur indispensable utilisé par l'Audit Interne pour attendre assistance et conseil auprès de la Direction. C'est un élément important du contrôle de l'audit, du dispositif de contrôle interne.

Les auditeurs internes doivent être capables de communiquer verbalement et par écrit de façon à pouvoir exposer clairement, efficacement leurs objectifs, évaluations, conclusions et recommandations

Le responsable d'audit qui a élaboré un plan de communication rigoureux, le met en œuvre de façon permanente. Celui là améliore du même coup l'efficacité de la fonction : il la fait mieux connaître et mieux comprendre et donc agit sur l'environnement de contrôle.

Un auditeur qui ne sait pas communiquer, qui ne sait pas expliquer clairement ce qu'il veut dire, sera au mieux inefficace, au pire source de conflits majeurs avec l'audité et avec sa hiérarchie.

Un bon plan de communication permet donc à l'auditeur de bien connaître ses clients et leurs attentes, de définir les messages clés à faire parvenir, de mieux informer sur ses possibilités et ses limites.

### ***2.3.3.- La compétence des auditeurs***

L'auditeur interne comme tout professionnel comptable, a l'obligation permanente de maintenir ses connaissances et sa compétence professionnelle au niveau requis pour faire en

sorte que son client ou son employeur bénéficie d'un service professionnel compétent basé sur les derniers développements de la pratique professionnelle, de la législation et des techniques.

La norme MPA 1210-1 parle de la compétence des auditeurs en ces termes : « Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.»

#### ***2.3.4 - Une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne***

Selon RENARD (2010 : 431), « la culture d'audit suppose un environnement dans lequel les auditeurs internes sont considérés comme de véritables partenaires, sollicités, demandés et ce à tous les niveaux de la hiérarchie. Une telle culture conditionne bien évidemment l'efficacité de la fonction ».

Quant à l'image des auditeurs, elle est conditionnée par la qualité de leur profil et de leurs recommandations. En un mot « soyez de bons professionnels et vous aurez une bonne image dans l'entreprise »

#### ***2.3.5 - La pertinence du plan d'audit***

L'audit interne se doit d'établir un plan d'audit « intelligent » c'est-à-dire optimisant l'emploi des ressources sur les risques et les enjeux identifiés comme prioritaires. Tout cela au travers d'une approche à la fois rationnelle, prospective et empirique, enrichie au fil du temps par l'expérience acquise, par les contacts entretenus à tout niveau et par la connaissance intime de la banque.

Une attitude de veille permanente au travers de tous les canaux et sources d'information disponibles, permet de sélectionner les missions d'audit qui « rapporteront » le plus à l'entreprise en termes de sécurité et d'efficacité.

Le plan d'audit doit être également réactif, c'est à dire faire une place aussi large que nécessaire à ce qui n'ayant pas été planifié, émergera brutalement et justifiera une mobilisation rapide de ressources adéquates.

### ***2.3.6 - Le Climat social***

Il s'agit de l'environnement dans lequel les cadres de l'Audit Interne évoluent. Pour que le travail évolue correctement, les auditeurs doivent se sentir à l'aise dans leur cadre de travail, l'ambiance doit être bonne.

« Le climat social a un réel impact sur la possibilité ou non d'avoir un service d'audit performant. En effet, en faisant un peu de psychologie des organisations, il est difficile de motiver des individus si les besoins « primaires » ne sont pas satisfaits » VILLALONGA (2007 : 34).

### ***2.3.7 - Le Contrôle Qualité***

L'entrée en démarche qualité est une invitation à clarifier la cartographie des processus du service d'audit pour mieux servir l'amélioration permanente, en s'attachant au pilotage de l'activité par la direction, à la définition des ressources nécessaires, aux dispositifs de mesures de surveillance de l'organisation et du fonctionnement du service . Correctement mené, ce travail conduit à se réinterroger sur la pertinence des objectifs et indicateurs de performance associés à ces processus.

Selon la **norme 2130**, l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. Mais ce contrôle qualité doit s'appliquer également au service audit interne afin de connaître l'efficacité, la pertinence des actions qu'il mène. Notons qu'un haut niveau de contrôle interne de l'activité soutient efficacement toute démarche qualité.

A cet effet l'auditeur interne doit respecter la **norme 1310** qui prône la mise en place d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Les auditeurs internes étant les premiers à s'intéresser aux bonnes pratiques de gestion ne peuvent donc qu'être les premiers à faire de la qualité (HEBBAZI, 2001 : 22-24).

Cela vise à s'assurer que l'audit interne travaille conformément au code de déontologie et aux normes professionnelles régissant la pratique de la profession. Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et

d'identifier toutes opportunités d'amélioration. Il offre l'opportunité de parvenir à une représentation actualisée du processus d'audit proprement dit.

La démarche qualité, l'expertise des auditeurs et la mise en œuvre des meilleures pratiques portées par le cadre professionnel, sont des les piliers de l'efficacité de l'audit interne.

### ***2.3.8 – La Qualité des rapports***

Le rapport élaboré par l'auditeur interne en fin d'intervention, communique aux principaux responsables concernés pour action et à la direction pour information, les conclusions de l'audit. Ce rapport sera rédigé de manière à mettre l'accent sur les dysfonctionnements, les conséquences et les recommandations afin de développer des actions de progrès.

Le rapport est le point culminant du travail de l'auditeur, il est donc l'output (le résultat) du processus d'audit. Quelque soit le type de rapport, ce dernier doit satisfaire aux besoins exprimés par les clients de l'audit. Le rapport de l'auditeur doit être bien rédigé, il ne doit souffrir d'aucunes anomalies

## ***2.4 - Les outils de mesure de la performance du service d'audit interne***

La mesure de performance par un système d'indicateurs est apparue comme un outil apportant des éléments de réponse aux différentes questions que se pose le chef d'entreprise.

Elle s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise, et renvoie à la fois aux résultats (en terme de progression des réalisations) et à la façon de les atteindre.

### **2.4.1 - Notion d'indicateurs**

« Un indicateur est un moyen de repérage choisi pour signaler l'état d'avancement d'une action, évaluer le degré d'obtention d'un résultat, le niveau d'un risque » IFACI (2000 :55).

Un indicateur de performance est une mesure permettant de représenter les progrès et les points faibles d'un service ou d'une société. Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité.

Ce sont des informations précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire exprimées sous des formes et des unités diverses. L'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus, de l'action. En plus, il doit reposer sur des données physiques et opérationnelles comme le dit DEMEESTRE (2002 :82).

La mise en place d'indicateurs de performance est un sujet qui a longtemps préoccupé les services d'audit interne. En tant que spécialistes de la gestion rigoureuse, les services d'audit interne doivent se doter d'un outil de gestion et doivent faire état de leur performance. Les fonctions des indicateurs sont les suivantes : (Mr BAMBBA, cours de contrôle de gestion ; 2009: 67) :

- Suivi d'une action, d'une activité ou d'un processus ;
- évaluation d'une action ;
- diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- veille et surveillance d'environnements et de changements.

Pour l'évaluation de la performance de l'audit interne ou d'autres activités, les indicateurs de mesure de la performance se décomposent en deux sous points : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

La revue n°147 (1999 :42), propose douze (12) indicateurs quantitatifs regroupés en fonction de trois grandes dimensions : de résultat ; d'impact et de gestion.

*Les indicateurs de résultat ou d'activités* mesurent les travaux en regard de la mission d'audit interne et portent sur : le respect de la planification initiale, temps consacré aux travaux d'audit, temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux d'audit. Ils permettent à l'évaluateur de cadrer ses observations ou d'obtenir des preuves. (IFACI, 2001 :25).

*Les indicateurs d'impact ou de qualité* mesurent les effets et la valeur ajoutée sur les activités du service ainsi que la satisfaction de la clientèle quant à l'atteinte des objectifs. Il s'agit : des recommandations totalement ou partiellement mises en application ; du délai prévu d'implantation des recommandations ; des bénéfices potentiels des recommandations.

Enfin, nous avons, *les indicateurs de gestion ou de coût* qui mesurent l'optimisation en audit interne. Ce sont : les coûts horaires de la fonction audit interne, respect des budgets de temps par mandat terminé.

Toujours selon l'IFACI, les indicateurs qualitatifs permettent d'évaluer la satisfaction des clients sous les volets tels que : impact des travaux réalisés, qualité des interventions. Il apparaît donc plus facile d'auditer la performance, et même de la mesurer, lorsque des indicateurs ont été prévus. Dans cette hypothèse, l'autorité supérieure fixe d'avance les critères selon lesquels seront constatés les résultats et sera appréciée la performance de la gestion. Ces indicateurs doivent être quantifiables, réalistes, révisables, etc. (COHEN, 2008 :169).

En termes de pilotage, comme toute autre fonction, la cellule d'audit interne doit se doter et suivre des indicateurs d'activité, de qualité et de coût.

Ces indicateurs sont une étape primordiale et nécessaire pour pouvoir évaluer la performance du service d'audit interne.

## **2.4.2 - Les différentes catégories d'indicateurs**

### *2.4.2.1 - Les indicateurs d'activités*

- *Nombre de missions réalisées / Nombre de missions figurant au plan*

Selon RENARD (2008 :433), c'est l'indicateur de base et cela permet de mesurer la réalisation du plan et surtout les résultats d'améliorations apportées dans ce domaine. En d'autres termes cet indicateur aide à mesurer le degré de réalisation du plan d'audit. On peut aller plus loin dans l'affinement de ce concept et mesurer, toujours par rapport au Plan :

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

On peut exprimer également ces éléments en jours/auditeur ou en semaines/auditeur, ce qui permet de relativiser le poids des différentes missions et est en relation directe avec le temps d'occupation.

- ***Nombre de jours d'audit / jours ouvrés***

Cet indicateur fournit un ratio intéressant et est à surveiller puisqu'il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global. Il est en corrélation directe avec l'évolution des effectifs et permet d'en analyser les causes.

- ***Nombre de jours de formation / jours ouvrés***

Ce ratio spécifié dans L'IFACI est un ratio explicatif du précédent .Il permet, en plus, de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur.

#### *2.4.2.2.- Les indicateurs de qualité*

- ***Nombre de missions imprévues / Nombre de missions***

Ce ratio permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du Plan d'audit (RENARD, 2008 :434).

- ***Recommandations refusées / Total des recommandations***

Ce ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités. Ce ratio permet de déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports d'audit interne.

Il permet de mesurer la valeur ajoutée que le service d'audit interne apporte en tant que facteur de changement. Si l'on met en œuvre les recommandations de l'audit, cela prouve qu'on reconnaît le bien fondé et donc qu'on reconnaît l'Audit Interne.

Selon SCHICK et LEMANT (2001 :211), « l'audit interne doit être jugé sur ses recommandations et non sur ses constats, et plus précisément sur les recommandations mises en œuvre ». Pour eux, une mesure de l'efficacité du service d'audit interne est le nombre de recommandations non seulement acceptées mais effectuées.

Pour LEMANT (1999 : 139), le taux de mise en œuvre des recommandations est unanimement reconnu comme le meilleur indicateur de l'impact de l'Audit Interne.

DUMAS in IFACI n°147 (1999 :42) suggère que le service d'audit interne doit se donner comme objectif à atteindre, la mise en application d'au moins 70% de ses recommandations.

- ***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.

#### 2.4.2.3. - *Les indicateurs de coûts*

- ***Dépenses du service / Nombre d'auditeurs***

Indicateur budgétaire qui permet de comparer évolution du budget et évolution des effectifs.

- ***Dépenses du service / Nombre de jours de mission***

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 directs et coûts indirects, main d'œuvre et frais de déplacement, etc.

L'importance accordée à ces indicateurs varie en fonction de chaque organisation et de la façon dont le chef du service d'audit interne gère son service. Il n'y a pas de classification type des indicateurs selon leur degré d'importance, elle varie en fonction de l'utilité et de l'importance qu'ils apportent à chaque individu. Nous donnerons comme exemple de classification des inducteurs, l'étude effectuée par l'IFACI en 2002 (recensement des indicateurs principalement suivis par les cellules d'audit interne).

Figure n°2 : Recensement des indicateurs principalement suivis par les cellules d'audit Interne



Source : IFACI (2002 : 5)

Olivier LEMANT propose, en plus de tous les indicateurs cités précédemment pour l'évaluation du service d'Audit Interne, les éléments suivants :

**Tableau n°1\_ : Indicateurs d'évaluation de l'Audit Interne**

<p><b>SAI jugé sur ses résultats</b></p> <p>1 Faire gagner de l'argent                  2 Mesurer l'amélioration du contrôle interne de l'organisation                  3 le taux de réponses dans les délais aux recommandations su SAI</p>
<p><b>SAI jugé par le marché : la demande</b></p> <p>4 Le nombre de demandes de mission                  5 le nombre de demandes d'assistance technique, de conseil, et d'interventions préventives                  6 L'absence de demandes de faire autre chose que l'audit</p>
<p><b>SAI jugé par le marché : son offre de coopération et ses marques d'intérêt</b></p> <p>7 La satisfaction des moyens et du Budget demandé                  8 la participation aux projets et réunions importantes; la fourniture d'experts par les directions opérationnelles                  9 La participation des directions aux réunions de présentation des conclusions                  10 L'accueil des audités et coopération                  11 Commentaires divers (petits signaux observés par l'auditeur et qui lui font chaud au cœur)</p>
<p><b>SAI jugé par le marché : les enquêtes de satisfaction</b></p> <p>12 Les audités et les commanditaires sont-ils satisfaits ? Comment pouvons nous mieux faire ?</p>
<p><b>SAI jugé par d'autres SAI et partenaires</b></p> <p>13 la coopération avec les commissaires aux comptes et autres auditeurs                  14 La qualité des rapports d'audit</p>
<p>15 Se juger soi- même</p>

**Source : Olivier LEMANT (1999 :158)**

Grâce aux données d'Olivier LEMANT, nous essayerons de proposer quelques ratios d'indicateurs qualitatifs.

- *Nombre de rapports rejetés / Nombre total de rapports*

Ce ratio permettra de connaître la qualité des rapports élaborés par le service d'audit interne.

- *Nombre d'enquêtes satisfaisantes / Nombre d'enquêtes totales*

Ce ratio indiquera le degré de satisfaction des audités. Il permettra à la direction de mesurer la performance du service.

Tableau n°2 : Proposition d'un tableau référentiel d'évaluation d'un service d'audit interne

Déterminants de la performance d'un SAI	Critères à évaluer	Ratios de performance	Niveaux de performance ou de non performance	Critères d'interprétations
le professionnalisme des auditeurs et compétence	-Conduite des missions -comportement, pertinence et clarté des rapports, degré de motivation au travail -l'expérience et la formation des auditeurs	Nbre de missions réalisées/nbre de missions figurant au plan	Supérieure ou égale à 90% sur toute l'année	si supérieure à 90%, le service est dynamique et travaille bien.
la qualité du plan de communication		nbre de jours d'audit/ jours ouverts	un minimum de 100 jours par an	le service d'audit couvre assez largement toutes les activités de la banque, et procède à une bonne surveillance
		nbre de jrs de formation/ jrs ouverts	1mois de formation par an	Si respecté, montre que les auditeurs se mettent à jour par rapport à l'évolution de la fonction. Bon pour le service
une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne	-le niveau de coopération des audités -degré d'acceptation des auditeurs au sein de l'organisation	nbre de missions imprévues/nbre de missions	10% de missions imprévues	si supérieur ou égale à 10%, Favorable pour le service
la pertinence du plan d'audit	-Utilité des audits prévus dans le plan - la qualité du plan	recommandations refusées/total des recommandations	10%	l'objectif à atteindre est la mise en application d'au moins 70% des recommandations
le climat social	-le travail d'équipe, les relations individuelles	recommandations non réalisées/recommandations acceptées	30%	si inférieure ou égale à 30%, bon pour le service, cela prouve qu'il est prit au sérieux
le contrôle qualité	-conformités aux normes professionnelles -respect des critères de qualité	dépenses du service /nbre d'auditeurs	-	Ne doit pas être trop énorme par rapport à celui de l'année passée et doit tenir compte également de l'évolution du nombre d'auditeurs.
la qualité des rapports	-Pertinence -Objectivité	dépenses du service/nbre de jrs de missions	-	-
		nbre de rapports rejetés/nbre total de rapports	10%, voir 0%	Evitez qu'un rapport du service ne soit rejeté. Le service risque de perdre sa crédibilité si supérieure à 10%
		nbre d'enquêtes satisfaisantes/ nbre total d'enquêtes	8 sur 10	si sup ou égale à 80%, rend compte de l'utilité du service et de sa performance.

Sources : Nous-mêmes

## **2.5 - Description du processus d'audit interne**

Beaucoup d'auteurs tels que LEMANT, l'IFACI et RENARD ont eu à développer dans leur livre, les différentes phases d'une mission d'Audit Interne. Mais ici, nous nous contenterons de décrire le processus d'audit de la banque.

Trois phases sous-tendent toujours la démarche de l'Audit interne

- la phase de préparation de la mission
- la phase de réalisation ou de vérification sur le terrain
- la phase de conclusion

### **2.5.1 - La phase de préparation**

Cette phase est subdivisée en deux étapes que sont : l'ordre de mission et la familiarisation. A l'instar de toute mission, l'audit interne ne déroge pas à la règle ; elle commence toujours par un ordre de mission.

#### **2.5.1.1 - L'Ordre de mission**

L'Ordre de mission est un mandat donné par la Direction Générale à l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs

Mais dans le cadre de cette banque, l'ordre provient généralement du supérieur hiérarchique qui est le directeur du service Contrôle Générale. Elle provient également de la Direction Générale lorsque celle-ci détient un dossier sur lequel elle veut de plus amples informations. Même si la mission doit être décidée par le supérieur hiérarchique et l'ordre de mission signé par cette même hiérarchie ou son représentant, la diffusion de l'ordre de mission peut nécessiter par moments des contrôles inopinés.

Après avoir obtenu l'accord de son supérieur hiérarchique, l'auditeur informe le service à auditer, c'est-à-dire tous ceux qui vont être concernés par la mission (chefs de service et responsables) de son arrivée. Il mentionne les noms des auditeurs formant l'équipe.

#### **2.5.1.2 - La familiarisation**

Elle constitue la partie la plus importante de la mission. Vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit.

Avant de se rendre dans le service à auditer, les auditeurs procèdent donc à une prise de connaissance. Cette étape requiert une attention toute particulière. Elle ne se fait pas au hasard. Afin de mieux comprendre l'activité du service, l'auditeur procède à une consultation des bases documentaires. Elles sont composées des informations financières, des informations de contrôle de gestion, des procédures et directives du service etc.....

A l'aide du questionnaire de prise de connaissance et d'autres outils tels que l'interview, les observations et les documents, l'auditeur réunit toutes ces informations et les consignes dans un dossier lui permettant de situer les risques majeurs.

En identifiant les risques, l'auditeur a son attention attirée sur les points essentiels : il évite d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux et, inversement, ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles. En définissant les objectifs de la mission, l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ; c'est donc un gage d'efficacité.

Nous avons ensuite le rapport d'orientation, qui est défini par RENARD (2010 :260) comme un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit interne.

Le contenu de ce contrat est élaboré par l'audit interne, qui le porte à la connaissance des audités et le soumet à leur approbation lors de la réunion d'ouverture. Il faut préciser que l'audité ne peut pas exiger une modification du rapport d'orientation, il ne peut que le demander ou le suggérer. Il revient alors à l'auditeur d'accéder à sa demande au cas où l'argumentaire serait solide.

## **2.5.2 - La phase de réalisation**

### ***2.5.2.1 - La réunion d'ouverture***

La phase d'exécution s'opère in situ, c'est-à-dire sur place dans les locaux du client audité. Le début de la mission commence par une réunion d'ouverture à laquelle participent l'équipe chargée de l'audit et les représentants habilités du service audité.

Cette réunion a pour objet de mettre en rapport les différents interlocuteurs, de manifester leur volonté de coopération, de prendre date pour la réunion de synthèse et de préciser éventuellement certains détails du programme. Elle permet également de présenter le programme d'audit qui sera appliqué sur le terrain.

### ***2.5.2.2 - Le Programme d'Audit***

Le programme d'audit est un document interne qui sert à déterminer et à répartir les tâches. Il est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

Non seulement il demeure un plan de travail mais surtout il reste le fil conducteur pour chaque auditeur et enfin établit le lien entre les auditeurs et le responsable de l'audit interne qui suit l'état d'avancement des travaux.

### ***2.5.2.3 - Le Travail sur le terrain***

Selon RENARD (2010 : 263), l'auditeur suit une démarche logique qui est la suivante :

- Découpage séquentiel ou logique des opérations, pour l'identification des risques
- A partir de cette identification, il définit ses objectifs et établit un programme de travail
- Pour chaque point de ce programme, il élabore un questionnaire de contrôle interne (confère Annexe 3)
- Des questions qui, quoi, où, quand et comment ? sont posées par rapport aux points de contrôle.
- Il procède si nécessaire à un affinement de son questionnaire
- L'auditeur cherche des réponses à ses questions en réalisant des tests avec les outils à sa disposition
- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

### ***2.5.2.4 - Les observations***

Après son **WORK SAMPLING** (regarder autour de soi pour apprécier rapidement l'organisation des méthodes de travail), l'auditeur doit prendre en compte les

aléas relatifs au moment où il effectue son observation, mais également éviter de faire des extrapolations des faits observés et prendre soin de les maintenir dans leur contexte.

### ***2.5.2.5 - La preuve en Audit Interne***

La norme 2310 dispose que les constats faits par l'auditeur devront être nécessaires c'est-à-dire indispensables, fiables c'est-à-dire permettre l'aboutissement de conclusions précises. Ils doivent être pertinents c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations conséquentes et enfin utiles c'est-à-dire permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

### ***2.5.2.6 - La validation***

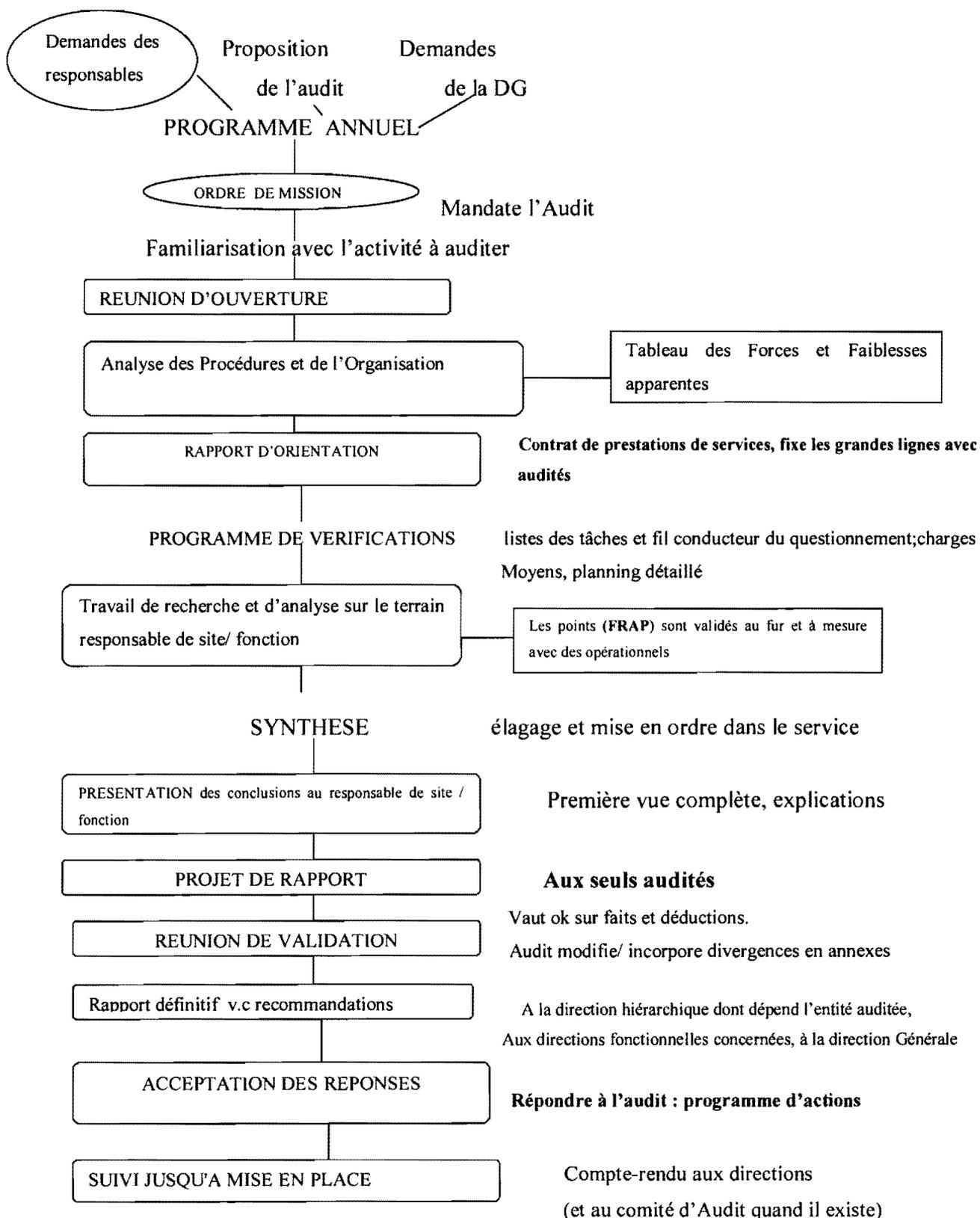
C'est le maître mot de la procédure d'audit interne. Selon RENARD (2010 :286), l'auditeur est un saint thomas qui ne croit ce qu'on lui dit ou ce qu'il voit, que s'il a la possibilité de recouper son information.

L'auditeur valide chaque constat répertorié dans le FRAP en recoupant l'information ou le constat obtenu soit par des interviews, soit par un document ou une observation visuelle ou physique.

## **2.5.3 - La phase de conclusion**

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi. Les auditeurs veillent à la correction des anomalies relevées et à la prise en compte des recommandations.

Figure N° 3 : schéma général de la démarche de l'auditeur interne



Source : LEMANT (1995 :103)

La revue de littérature réalisée nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique ainsi dressé servira de levier pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de notre étude. Cette méthodologie est d'une part la synthèse de la revue de littérature et d'autre part la démarche de collecte et d'analyse des données nécessaires à la finalisation de l'objectif visé.

Le chapitre suivant mettra en exergue notre méthodologie et l'élaboration d'un modèle d'analyse.

## CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre sera consacré à l'élaboration du modèle d'analyse, et à la présentation des différentes méthodes de collecte de données.

L'analyse de la performance du service d'audit interne de la Continental Bank/UBA du Benin nous a conduit à présenter une revue de littérature, dont la substance nous permettra de présenter le modèle d'analyse.

### 3.1 - Justification de Modèle d'Analyse

Notre sujet de mémoire porte sur l'analyse de la performance d'un service d'audit interne : Cas de la Continental Bank.

A travers cette étude, il s'agit pour nous de permettre à la Direction de la CBB d'avoir une connaissance du degré d'efficacité de son service d'audit. Avant de procéder à une étude approfondie de la situation réelle de ce service au sein de la banque, il nous était nécessaire de définir au préalable les conditions nécessaires à cette performance.

Le professionnalisme reconnu des auditeurs ; la qualité de leur plan de communication ; la compétence des auditeurs ; une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne ; la pertinence du plan d'audit ; le climat social ; et le contrôle qualité sont donc des conditions préalables à l'existence d'un service d'audit interne performant.

La mesure de cette performance étant nécessaire, nous avons recensé des indicateurs significatifs qui ont été regroupés en 3 groupes à savoir : indicateurs d'activités, indicateurs de qualité et indicateurs de coûts.

Ces indicateurs sont une étape primordiale et nécessaire pour pouvoir évaluer la performance du service d'audit interne.

Dans notre modèle d'analyse, on peut distinguer trois variables : les variables indépendantes, les variables dépendantes et la variable médiatrice.

Une variable dépendante dans un problème est un paramètre qui varie sous l'influence d'autres paramètres du problème.

Une variable indépendante est un paramètre qui varie sans être influencé par les autres paramètres du problème. Cela correspond le plus souvent aux facteurs exogènes.

Et enfin, la variable médiatrice qui est une variable qui intervient entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Dans le cadre de notre analyse, nous considérons comme variables dépendantes, les conditions pour l'efficacité du service. La variable indépendante constitue les outils utilisés pour mesurer et analyser l'existence de ces conditions.

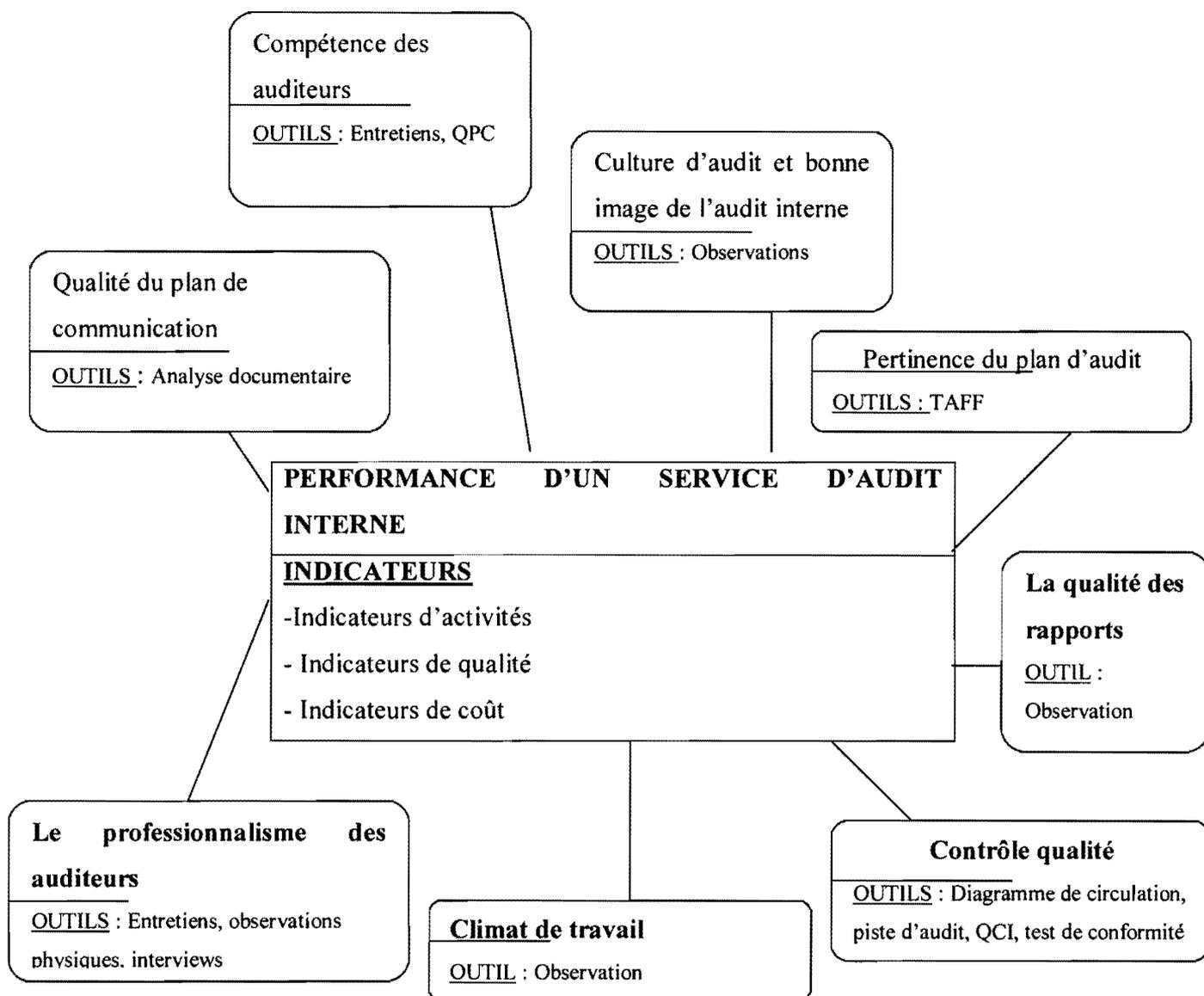
Enfin la variable médiatrice est celle vers qui tout converge, il s'agit de la performance du service d'audit interne.

Notre modèle d'analyse découle de cette analyse et se présente sous la forme suivante. Grâce à ce modèle, nos recherches sur le terrain seront plus faciles. Nous utiliserons des outils et techniques de compréhension, des outils de description, des outils de diagnostic et de validation afin de saisir et de traiter efficacement les informations utiles. Ainsi, nous procéderons à des interviews, des entretiens, des observations physiques etc. ....

### **3.2 - Présentation du Modèle d'Analyse**

Nous avons élaboré un modèle d'analyse qui nous permettra de procéder à notre analyse. Il se présente de la façon suivante :

Figure N° 4 : Modèle d'analyse



SOURCE : Nous même

### 3.3 – Les méthodes de collecte des données

Les outils sont des moyens de recherche permettant à un auditeur de saisir et de traiter efficacement les informations utiles. Les mots de l'audit (IFACI, 2000 :62)

L'auditeur interne dispose de nombreux outils, qu'il choisit avec discernement en fonction des objectifs fixés, l'outil qui lui permettra d'atteindre son but.

Nous avons comme outils :

- **Outils de description** : diagramme de circulation ; piste d'audit ; la narration ; la grille de contrôle ;
- **Outils et techniques de compréhension** : entretiens ; le QPC ; observation physique
- **Outils de diagnostic** : le questionnaire de contrôle interne (QCI) ; la grille d'analyse de tâche ; les tableaux de forces et faiblesses (TAF) ; la FRAP
- **Outils de formalisation des travaux** : les papiers de travail ; les feuilles de révélation des risques ; les FRAP
- **Outils de validation** : observation physique ; le rapprochement ; la reconstitution ; le sondage.

L'auditeur à donc à sa disposition toute une panoplie d'outils. Mais ceux-ci ne sont pas employés de façon systématique. Il choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif.

Nous utiliserons dans le cadre de notre étude les outils suivants : les entretiens ; le QPC ; l'observation physique ; le questionnaire de contrôle interne ; la FRAP, la narration, la piste d'audit.

### **3.3.1 - Les outils de description**

#### **- La narration**

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne. La narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, et la seconde est écrite.

La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements, la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

#### **- La piste d'audit**

Selon le livre de l'IFACI « les mots de l'audit » (2000 :63), c'est une reconstitution chronologique d'un processus en vue de vérifier la continuité des différentes phases qu'il comporte. Il s'agit d'un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées.

### 3.3.2 - Les outils et techniques de compréhension

#### - *L'observation physique*

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau ; il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. Il ne procède pas seulement à des interviews, il va également observer.

L'observation physique permet d'examiner un processus ou la façon dont une procédure est exécutée par une personne. Cette méthode permet d'examiner la réalité d'un actif tel que le montant des espèces présent dans la caisse. (OGIEN, 2008 :441)

#### - **Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)**

Permet à l'auditeur d'inventorier les informations qu'il est nécessaire de rassembler.

#### - *Les entretiens*

L'auditeur discute avec les audités afin d'avoir plus d'information. Ces entretiens peuvent se dérouler parfois à l'aide d'un questionnaire.

### 3.3.3 - Les outils de diagnostic

#### - *La FRAP : La feuille de révélation et d'Analyse de Problème*

Il s'agit d'un document normalisé, qui conduit le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation. C'est un moyen d'analyse simple et clair, d'une efficacité redoutable.

La feuille de Révélation et d'Analyse de Problème tient son fondement de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et des évaluations appropriées ».

Ce troisième chapitre nous a permis d'élaborer notre modèle d'analyse. Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les variables indépendantes et dépendantes nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations. Nous avons également procédé au choix des différents outils qui nous seront utiles dans nos recherches.

L'étude de cette première partie nous a permis d'aborder certains points essentiels que sont :

- La définition, les missions et les normes de l'Audit Interne ;
- le rattachement hiérarchique de cette fonction ;
- les moyens et les outils de l'Audit Interne ;
- les éléments d'analyse de la performance d'un service d'audit interne.

Ces points qui se présentent comme des postulats fondamentaux ou des repères nous permettront d'aborder la deuxième partie de notre étude qui consiste à évaluer la performance du service d'Audit Interne de Continental Bank Bénin.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**PRESENTATION DE L'ENTITE ET ANALYSE DE**  
**LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE**  
**LA CONTINENTAL BANK / UBA DU BENIN**

Au niveau du deuxième chapitre de la première partie, nous nous sommes appesantis sur la notion de performance. Mais ce n'est qu'après évaluation que l'on peut se rendre compte qu'il y a performance ou pas. De manière générique, évaluer la performance d'un produit, d'un processus, d'une entité, ou d'une personne, consiste à estimer sa contribution à la performance de niveau supérieur à laquelle elle se rattache.

La performance visant un objectif, l'évaluation se fera en référence à ce qui avait été fixé, car la question finale de la performance, c'est de savoir si l'entreprise a réalisé des progrès, ou si les progrès ont été annulés par des dysfonctionnements. L'évaluation permet non seulement de se situer sur le niveau de performance, mais aussi selon Mintzberg (2003 :150), elle suscite l'amélioration.

Notre première partie, nous a permis de connaître les postulats fondamentaux qui sous-tendent la bonne organisation et le meilleur fonctionnement de tout service d'audit interne. Il s'agira dans cette deuxième partie de procéder non seulement à la description de notre structure de stage en l'occurrence la Continental Bank BENIN/UBA du BENIN, mais aussi de faire l'analyse de la performance de son service d'audit interne.

Le travail à effectuer consistera donc à avoir un aperçu de la gestion du service du service Audit Interne au sein de la banque, de la pratique de l'audit et par la suite à vérifier l'existence réelle des dispositifs nécessaires à sa gestion optimale.

Nous aurons, après analyse de la pratique de l'activité au sein du service « AUDIT INTERNE », à faire un état des lieux et à formuler des recommandations visant à éradiquer les faiblesses notées.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA CONTINENTAL BANK BENIN/UBA BENIN**

Ce chapitre sera consacré à l'historique, à la détermination des objectifs et missions et à la présentation de la structure organisationnelle de la Continental Bank Bénin.

### ***4.1 – Historique de la CBB/UBA BENIN***

La continental Bank Bénin, en abrégé « la continentale SA » a pris la succession du crédit Lyonnais le 30 novembre 1995, suite au départ de cette dernière de la place de Cotonou, le 27 novembre 1995.

En effet, suite à la baisse du volume d'affaires de sa filiale béninoise, en raison de la non amélioration des conditions d'exploitation de la banque depuis 1994, l'année de la dévaluation du FCFA, le crédit lyonnais Global Banking avait décidé de se retirer de la place de Cotonou en cédant la totalité de ses actions à l'Etat béninois qui pour la bonne règle, a lancé un appel en direction des opérateurs économiques pour participer à la restructuration de la banque.

La promptitude de la réaction et le niveau des souscriptions effectivement couvertes, voire les versements enregistrés, ont donné la pleine mesure de la capacité du monde béninois des affaires à s'engager dans cette œuvre d'intérêt commun.

Ainsi, le crédit lyonnais bénin, créé en 1992, a été racheté par des opérateurs nationaux et a été autorisé par arrêté n° 257/MF du 24 novembre 1995 du Ministère des Finances, après avis conforme de la commission bancaire. Le changement de dénomination, est intervenu le 30 novembre 1995, après avis conforme de la commission bancaire.

Son nouveau capital a donné lieu à 360 000 actions de 10 000 FCFA chacune, au lendemain de la restructuration.

Dans le but de répondre à une double exigence, c'est à dire celle des autorités en charge de la réglementation du secteur bancaire de l'UEMOA qui consistait pour les banques de cette union à porter leur capital social minimum à un seuil défini par celle-ci

d'une part, et d'autre part de rendre plus performante et compétitive la Continental Bank, l'Etat béninois, la BOAD et la SONACOP SA ont décidé de céder leurs parts aux opérateurs économiques compétents ayant fait leur preuve dans le domaine bancaire.

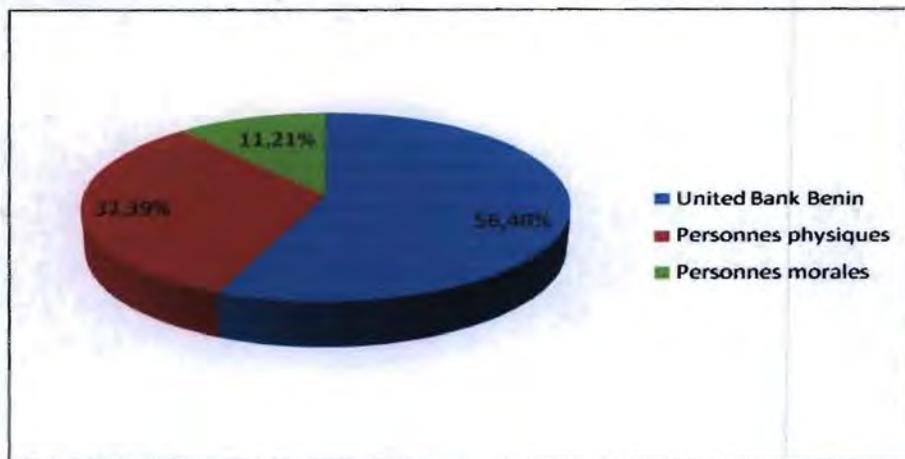
Ainsi les actions de l'Etat, de la BOAD et de la SONACOP SA ont été rachetées par UBA, une banque Nigériane. Le capital social de la Continental Bank Bénin s'élève désormais à dix milliards neuf cent quatre vingt seize millions (10.996.680.000) francs CFA avec pour actionnaire majoritaire, UBA qui détient plus de 56,4% des parts.

**Tableau n° 3 : Répartition du capital social de la banque**

ACTIONNAIRES	POURCENTAGE
United Bank BENIN	56,4%
Personnes physiques	32 ,39
Personnes morales	11,21%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Sources : (Rapport annuel d'activité, 2009 : 25)**

**Figure n°5 : Répartition du Capital Social de la banque**



**Source : (Rapport annuel d'activité, 2009 :25)**

## **4.2 - Objectifs**

Compte tenu de l'environnement concurrentiel, la Continental Bank s'est fixé un certain nombre d'objectifs pour assurer sa survie. Ainsi :

La Continental Bank Bénin, une banque entièrement commerciale a développé une activité très approfondie à travers les crédits accordés. Depuis quinze ans, la CBB prend une part active dans le financement de l'économie béninoise. C'est ainsi qu'elle a :

- Assisté la filière coton, le principal produit d'exportation du Bénin ;
- accordé aux secteurs de la vie économique (industrie, agriculture, enseignement, santé, hôtellerie, tourisme) des crédits suivant les besoins ;
- pris des engagements par signature portant sur les cautions délivrées dans le cadre des marchés du secteur des bâtiments et des travaux publics ;
- participé aux financements des entreprises et des biens d'équipements pour les ménages ;
- Racheté les titres émis par l'Etat.

La CBB s'est assignée à court terme dès le démarrage de ses activités des objectifs tels que :

- L'accroissement du nombre de ses clients,
- l'augmentation de plus de 10% de sa part du marché bancaire,
- la diversification et le renforcement de ses prestations.

Parmi les objectifs à moyen et à long terme, il y a :

- L'ouverture des agences à l'intérieur du pays,
- La volonté de s'implanter dans la sous région et de devenir une banque de référence avec des services modernes.

## **4.3 - Activités et structures organisationnelles**

### **4.3.1 - Activités**

La Continental Bank BENIN, offre à sa clientèle des services financiers dont les plus importants sont : la collecte des dépôts, la gestion des moyens de paiements, les opérations de change, et les opérations de crédit.

#### **4.3.1.1 - La collecte des dépôts**

C'est l'ensemble des opérations effectuées par la banque permettant aux clients d'effectuer des versements. En d'autres termes, la collecte des dépôts consiste à mobiliser l'épargne et regrouper toutes les ressources apportées à la banque par la clientèle.

#### **4.3.1.2 - L'octroi de prêts ou les engagements directs**

C'est l'ensemble des fonds que la banque met à la disposition de sa clientèle ou des opérateurs économiques pour leur permettre de satisfaire leurs besoins de financement. Ces prêts peuvent être à court, moyen ou long terme. Comme engagements directs à court terme, nous pouvons citer les découverts, les facilités de caisse et les prêts de durée inférieure ou égale à 2 ans. Sont considérés comme prêts à moyen terme ceux dont la durée est supérieure à 10 ans.

#### **4.3.1.3- Gestion des moyens de paiement et opérations de change**

##### **o Gestion des moyens de paiement**

C'est l'ensemble des opérations qui montrent une aptitude ou une capacité de la banque à entretenir ou à user des moyens de paiement que sont par exemple la monnaie fiduciaire, scripturale, électronique, les virements et autres dans le but de se satisfaire et de satisfaire la clientèle tout en faisant tourner de manière cohérente la machine économique.

Parmi les moyens de paiement, nous avons spécifiquement les engagements par signature. Ce sont des engagements qui ne nécessitent pas un décaissement immédiat de fonds par la banque. En effet, c'est l'engagement que prend la banque de se substituer à son client pour payer une dette vis-à-vis de tiers, en cas de défaillance de ce client. Il s'agit essentiellement des cautions et des crédits documentaires.

##### **o Opérations de change**

Les opérations de change renferment toutes les activités qui, de près ou de loin, ont un rapport avec les devises.

Exemple : les transferts, les rapatriements, le change manuel...

### **4.3.2 - Structures Organisationnelles**

#### **4.3.2.1 - Le Conseil d'Administration**

Continental Bank Bénin est administrée par un conseil d'administration de dix membres nommés par l'Assemblée Générale ordinaire pour une durée de 5 ans.

#### **4.3.2.2- La Direction Générale**

Conformément aux orientations du conseil d'administration, la Direction générale a pour rôle :

- D'assurer la gestion de la banque ;
- de définir la politique générale et le plan d'affaires ;
- de mettre en œuvre la stratégie arrêtée ;
- de contrôler les principes de gestion ainsi que les méthodes et procédures pour atteindre les objectifs fixés ;
- de rendre compte de sa gestion au conseil d'administration.

En relation avec la direction générale, le secrétariat général coordonne et anime les activités des différentes directions de la banque notamment au plan technique. Le département du contrôle et de l'informatique est directement rattaché à la direction générale. La direction générale est par ailleurs assistée d'un comité réunissant:

- Le secrétariat général
- Le contrôle et Audit Interne
- La direction de l'informatique
- La direction de l'exploitation
- La direction des risques et engagements
- La direction du contrôle financier
- La direction administrative et des ressources humaines
- La direction du conseil juridique

La direction générale peut adjoindre tout autre service à sa convenance.

#### **4.3.2.3 - Le service Général**

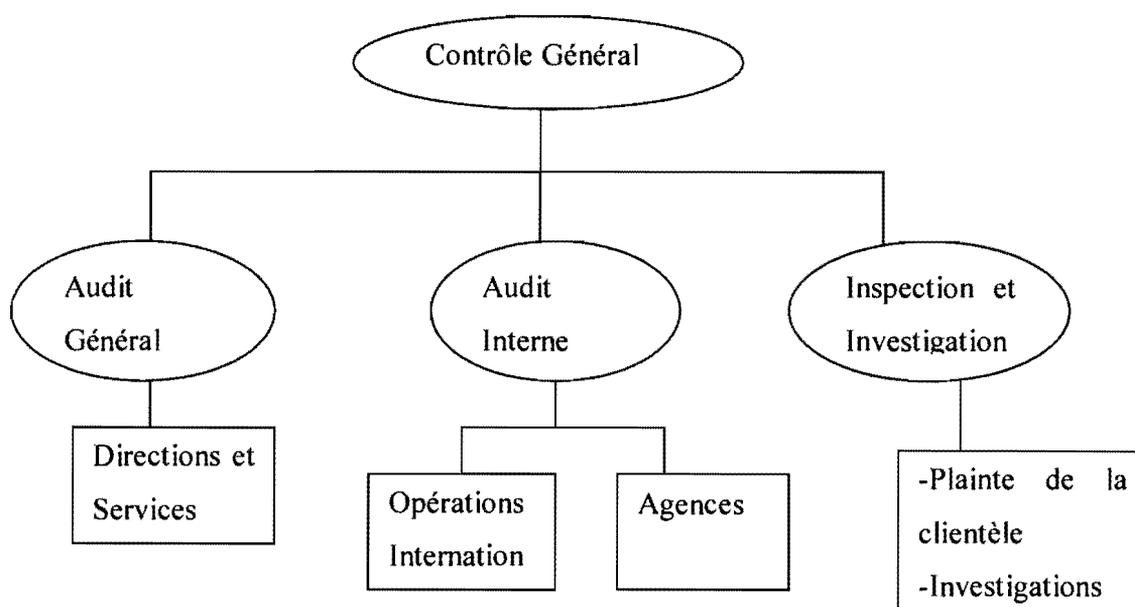
Autrefois appelé service de contrôle général, il est désormais le service de contrôle et d'Audit Interne.

Il a pour mission de :

- Conduire les missions d'audit sur tous les aspects des activités et du fonctionnement des structures de la banque ;
- vérifier la régularité, la sécurité des opérations, des biens et des personnes, l'exactitude et la fiabilité des informations comptables et financières de l'établissement ;
- analyser l'organisation, le fonctionnement, les conditions générales d'exploitation et de gestion des services et guichets ;
- mener à bien toute mission ponctuelle à la demande de la direction générale, ainsi que toute mission spéciale ;
- suivre les vérifications opérées dans le cadre des contrôles de premier niveau (surveillance permanente, autocontrôle) ;
- contrôler le respect des procédures ;
- suivre l'exécution du budget et participer à l'analyse des écarts (tableaux de bord de gestion, indicateurs de performances) ;
- coordonner les travaux de nature stratégique auprès de la direction générale (options et prospections, études de rentabilité, suivi des principaux projets) ;
- participer à l'élaboration et au suivi de la politique d'investissement ;

Le domaine d'investigation de l'Audit Interne recouvre la totalité des activités de l'établissement. A cet effet, les inspecteurs et les contrôleurs sont habilités, dans le cadre des missions imparties, à consulter tous les documents qu'ils jugent utiles de se faire communiquer. Ils peuvent également être autorisés à prendre connaissance du courrier arrivée et départ.

**Figure n° 6 : Organisation du service Contrôle Général**



Source : (Manuel de procédure du service audit de la CBB/UBA BENIN, 2009 :55)

#### 4.3.2.4 -La Direction de l'Informatique

Le département de l'Informatique a pour mission de mettre à la disposition de la banque un système informatique intégré qui répond à ses besoins immédiats et futurs ainsi qu'aux objectifs d'activités et de développement arrêtés dans le cadre du système d'informations de la banque.

Il est chargé du traitement informatique de toutes les informations enregistrées dans les autres services. Il travaille avec un logiciel appelé FINACLE.

Ce département est chargé de :

- Maintenir et développer le système existant ;
- concevoir et réaliser les applications nouvelles dans le cadre du plan informatique et après établissement d'un cahier de charges en liaison avec les utilisateurs ;
- assurer l'installation des matériels et veiller à leur bon fonctionnement ;
- exécuter les différentes procédures conformément aux règles définies et jouer le rôle de centre de production pour réseau ;
- procéder à la mise en exploitation des différentes applications informatiques ;

- rechercher les conditions d'utilisation optimales des appareils (meilleure utilisation des ressources machines, alignement des procédures, couverture du réseau) ;
- assurer la responsabilité de la sécurité physique et logique de l'outil informatique ;
- proposer l'acquisition des matériels et logiciels en fonction des besoins, des techniques, des prix et des contraintes budgétaires ;
- gérer et suivre le parc de micro-ordinateurs et l'évolution des configurations ;
- organiser la diffusion et le suivi des produits bureautiques ;
- optimiser les procédures existantes et veiller au respect des normes de sécurité ;
- concevoir et développer les applications dédiées à la micro-informatique (en relation avec les études informatiques) ;
- assister et former les utilisateurs.

#### **4.3.2.5 - La Direction de l'Exploitation**

En abrégé la **DEX**, elle est chargée de la politique commerciale de la banque. Elle est dotée d'une division Marketing et Communication à cet effet. C'est la direction de l'Exploitation qui se charge de la gestion des agences. La banque compte actuellement 11 agences dont 4 à Cotonou.

Elle a pour mission d'assurer l'exploitation des fonds de commerce et son développement.

A ce titre, elle a à charge :

- L'élaboration de la politique commerciale et des actions de marketing
- les relations clientèles (particuliers et entreprises) ;
- la conception, la promotion et la commercialisation des produits ;
- les propositions de crédit et leur gestion ;
- la collecte des dépôts ;
- les conditions de banque et la rentabilité des opérations traitées ;
- la coordination des activités des guichets en liaison avec les autres directions et divisions ;

La direction de l'exploitation comprend deux divisions :

- La division de l'exploitation
- La division Marketing et communication.

Interviennent dans cette direction :

#### ✚ Les Chargés de la clientèle

Ils sont de trois types :

- les chargés de la clientèle entreprise qui ne s'occupent exclusivement que des entreprises, tous secteurs confondus ;
- les chargés de la Clientèle particulière qui s'occupent des comptes personnels des clients ;
- les chargés de clientèle VIP (Very Important Personality) qui s'occupent des comptes des personnalités politiques et économiques.

#### ✚ Les caissiers

Ils s'occupent des versements, des retraits de fonds et de la délivrance des carnets de chèques.

#### ✚ Les trieurs

Leur activité consiste à trier les billets reçus des clients, à les regrouper avec esthétique en coupure de dix, de manière à former une liasse de cent billets à chaque niveau.

Les caissiers et les trieurs travaillent sous la responsabilité du chef caisse.

### 4.3.2.6 - La Direction du Contrôle Financier

Elle a pour mission :

- D'assister le réseau au niveau commercial dans le domaine des moyens de paiement ;
- d'assurer la gestion bancaire de l'ensemble des moyens de paiement
- d'assurer la gestion optimale des opérations de trésorerie ainsi que les flux qu'elles engendrent dans le respect des normes fixées par les autorités de tutelle et la direction générale ;
- d'organiser le service financier de la banque et suivre le portefeuille et les participations CBB ;
- d'assurer la maîtrise d'ouvrage en matière d'organisation, de procédure et d'interface entre les utilisateurs et l'informatique.

La direction du contrôle financier comprend deux divisions :

- La division comptabilité
- La division contrôle de gestion

### 4.3.2.7 - La Direction du conseil Juridique

La Direction du conseil Juridique (DJC) a pour mission de :

- Veiller à la régularité juridique des opérations. A cette fin, conseiller et assister les structures de CBB sur le plan juridique, prendre en charge le recouvrement des créances, suivre les instances judiciaires en demande comme en défense, assurer la mise en place et la conservation des garanties ;
- délivrer et suivre les signatures déposées auprès des organismes professionnels ;
- conseiller et assurer l'assistance juridique et fiscale ;
- contrôler, avant diffusion, la régularité juridique de tout document pouvant engager la Banque ;
- proposer à l'agrément de la Direction Générale, les auxiliaires de justice (avocats, huissiers, enquêteurs), ainsi que les conditions de leur rémunération ;
- faire à la Direction Générale des propositions de provisionnement des créances compromises, en liaison avec les autres directions concernées (DEX, DRE).

La Direction u Conseil Juridiques est subdivisée en deux divisions :

- Affaires Contentieuses
- Recouvrement et Garanties et actes divers.

#### **4.3.2.8 - La Direction des Risques et Engagements**

La Direction des Risques et Engagements (DRE) a pour mission :

- d'Analyser les demandes de crédits et contrôler les engagements de la banque
- d'Assurer la gestion et le suivi des engagements et de leurs garanties ;
- d'Assurer l'établissement des actes de caution en liaison avec la Direction des Affaires Juridiques.

Elle est subdivisée en deux divisions :

- Division Etudes
- Division Suivi des Risques et Engagements.

#### **4.3.2.9 - La Direction Administrative et des Ressources Humaines**

Elle a pour mission :

- D'assurer l'adéquation permanente des moyens humains, matériels et immobiliers aux besoins de l'exploitation ;
- De participer à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique en matière de moyens de paiement (scripturaux et fiduciaires).

Elle est subdivisée en deux divisions :

- division Administrative et
- division Moyens Généraux

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée de la configuration de la structure dans laquelle s'est déroulé notre stage. En effet, il nous a permis de faire l'historique, de présenter ses différentes structures, ainsi que les services qu'elle offre à sa clientèle.

Il nous a également permis de faire un tour d'horizon des principales activités de la CBB/UBA.

## **CHAPITRE V : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA CONTINENTAL BANK /UBA BENIN**

Ce chapitre nous servira à faire une description du service Audit Interne de la Continental Bank BENIN. Notre stage s'est déroulé dans cette direction et nous a permis de nous approprier les travaux et tâches qui s'y effectuent.

Ainsi, nous parlerons de l'organisation, du fonctionnement, de la gestion du service et des différentes activités qu'elle effectue.

### ***5.1 – Motivation de création et Organisation du service d'audit interne***

Avant de procéder à toute analyse, il est impératif pour nous de faire connaître l'organisation du service.

#### **5.1.1 - Les motivations de création du service d'Audit Interne**

Aujourd'hui, l'activité de l'Audit Interne a beaucoup évolué et les banques ont bien compris tout l'intérêt de disposer d'un service d'audit interne performant et capable d'apporter une réelle expertise dans le domaine de ses activités.

L'audit interne contribue à l'amélioration des performances de la banque en recommandant l'amélioration des systèmes et des procédures administratives et comptables. La création du service d'audit interne résulte d'un souci d'aide à la prise de décision, de maîtrise de ses opérations, de conseil, et de sécurisation du patrimoine de l'organisation.

Le service d'audit interne à la Continental Bank BENIN répond à un besoin de la direction ; celui d'arriver à maîtriser autant que possible les risques liés à la pratique de son activité.

Ce service à été crée en l'an 2000, la UBA a hérité donc d'un service créé lors de l'existence de la Continental Bank BENIN.

### 5.1.2 - L'organisation du service « Audit Interne »

Toute activité humaine doit être organisée et répondre à un certain nombre d'exigences. Toute organisation adopte un modèle de structure qui lui permet d'exercer ses activités avec convenance. L'activité doit donc être structurée de sorte que les tâches s'effectuent de façon efficiente et efficace.

L'organisation c'est l'action d'organiser, de structurer d'arranger, c'est la manière dont les différents organes ou parties d'un service, d'un ensemble complexe, sont structurés, agencés.

Des objectifs généraux sont identifiés et définis afin de permettre la mise en place d'un service cohérent avec des acteurs qui adhèrent à ces objectifs. Chaque acteur du service se voit attribuer des tâches, dont la réalisation concourt à l'atteinte des objectifs généraux.

Le service d'audit interne de la continental Bank BENIN se trouve sous la tutelle du service Contrôle Général comme le démontre notre figure n° 6. Le service contrôle Général a un effectif de 6 personnes dont le directeur du contrôle général.

Le reste du personnel est réparti de la façon suivante :

- 2 agents au niveau de l'Audit Général
- 2 agents au niveau de l'Audit Interne
- 1 agent au niveau de l'Inspection et Investigation.

Rappelons que la Continental Bank BENIN a été rachetée par la Banque Nigériane UBA en début 2009. L'arrivée de nouveaux dirigeants a eu plusieurs effets sur l'organisation de la banque, et le service Audit n'est pas resté en marge de ces changements. Ainsi donc nous avons remarqué :

- de nombreux départs volontaires
- des départs anticipés à la retraite
- des démissions, cela favorisé par l'arrivée d'une nouvelle banque, « la filiale de la banque gabonaise : la BGF BANQUE »
- la démotivation des agents de la banque

- la fin de nombreux contrats à durée déterminée qui n'ont pas été renouvelés.

De nouveaux agents n'ayant pas été recrutés, le service « AUDIT INTERNE » fonctionne en sous effectifs, et cela pose de nombreux problèmes dans la réalisation des tâches du service et même parfois une réduction des missions à effectuer dans les agences et les services de la banque. Ce problème représente un frein à l'efficacité du service. Les agents n'étant pas en nombre suffisants, ils sont obligés de réduire les contrôles inopinés et cela peut entraîner la non détection de fraudes.

### **5.1.2.1 - Le positionnement hiérarchique du service «Audit Interne »**

Le service Audit Interne se trouve sous la tutelle du Contrôle Général. Ce service est directement rattaché à la Direction Générale. D'après notre discussion avec l'un des chefs du service, ce rattachement leur confère une liberté totale d'action.

Le service d'audit interne lors de ses missions, ne rend pas compte à la Direction Générale mais plutôt au service contrôle général du siège Général qui se trouve au Nigeria. Son indépendance et objectivité ne sont pas mises à mal, il dispose de l'autorité suffisante pour la mise en œuvre des recommandations.

### **5.1.2.2 - La gestion de la formation au sein du service «Audit Interne »**

Selon l'article 11 de la Convention Collective de Travail des Banques et Etablissements Financiers au BENIN, il est reconnu le droit à la formation professionnelle du personnel. Toutefois, les critères de sélection à la formation sont fixés par la direction de la Continental Bank BENIN, après consultation des représentants dûment mandatés des employés. Cela se fait en fonction des capacités de l'employé et des besoins, actuels ou futurs, en formation de l'employeur, dans le cadre de la politique générale de formation librement débattue.

Deux types de formation se font régulièrement à continental Bank BENIN : la formation continue ou de courte durée et la formation de longue durée.

*La formation continue* est un processus permettant à toutes personnes d'acquérir tout au long de leur carrière, les compétences nécessaires à la maîtrise de leur activité propre, en fonction des besoins personnels ou de l'organisation. Elle complète donc la formation initiale et permet de renforcer les compétences acquises.

*La formation de longue durée* : elle est encore appelée diplômante et permet aux bénéficiaires de changer de classe ou de catégorie professionnelle.

Continental Bank BENIN inscrit ses agents aux cours bancaires et organise des séminaires de formation professionnelle.

Mais on remarque que depuis près de deux (02) ans, les agents de la banque en général et plus précisément ceux de l'audit interne ne font plus de formation. Cet état de chose est dû au changement de statut de la banque.

La situation actuelle c'est à dire l'installation de nouveaux acquéreurs, a bouleversé les habitudes du service. La nouvelle direction juge qu'elle ne maîtrise pas encore assez le fonctionnement de ses services et que la prévision de formation est inopportune pour le moment.

## **5.2. - Le fonctionnement du service « Audit Interne »**

Avant de comprendre le fonctionnement du service d'audit interne, il serait normal de définir ce terme. En effet, le mot fonctionnement vient du verbe fonctionner que le PETIT LAROUSSE définit comme étant « le fait de mettre en action quelque chose, être en état de marche, accomplir une fonction ».

### **5.2.1. - Planification des activités du service « AUDIT INTERNE »**

L'activité du service Audit est planifiée en début d'année. Planifier c'est élaborer un plan en vue de prévoir ce qui devrait être réalisé dans le temps conformément aux prérogatives de l'organisation.

Sa réalisation nécessite la prise en compte des périodes d'indisponibilité de chacun des agents du service c'est-à-dire congés, formations et des besoins et objectifs de l'organisation

en audit tout en laissant une ouverture pour de potentielles missions d'audits non planifiées au départ et dont la structure aurait besoin en cours d'année.

Cette planification a pour but de prévoir et d'organiser le travail des auditeurs. Ainsi dans le cadre des ses activités, l'auditeur effectue différentes missions que nous développerons dans la section suivante.

### ***5.2.1.1 - Les missions du service « AUDIT INTERNE »***

Le service d'audit interne de la Continental Bank BENIN effectue dans le cadre de ses activités trois formes de missions :

#### **✚ les missions de contrôle général**

Elles correspondent généralement à des missions réalisées dans les directions et services de la banque. Elles peuvent se réaliser par contrôles inopinés ou par contrôles planifiés. Dans le cas des contrôles inopinés, les agents du service concerné ne sont pas prévenus de la venue des auditeurs. Ils sont pris par surprise.

Dans le cas des contrôles planifiés, les audités sont prévenus une à deux semaines à l'avance, afin de leur permettre de prendre les dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission. Il s'agit de la mise à disposition des locaux, de documents financiers etc. Il est communiqué aux audités le thème de la mission et la liste des documents éventuels à tenir prêts.

#### **✚ Les missions d'inspections ou d'investigations**

Il s'agit des missions découlant de plaintes de la clientèle ou parfois des missions demandées par la Direction Générale. Ces missions prennent généralement la forme d'investigation. Elles portent sur un sujet défini dès la base, c'est-à-dire un objet précis et peuvent être inopinées ou pas.

#### **✚ Les missions ordinaires**

Il s'agit des missions planifiées dès le début de l'année. Elles correspondent aux missions prévues dans le plan d'audit. Il peut s'agir de l'audit des agences, du service des opérations internationales. Le service audit interne a l'obligation d'effectuer un certain

nombre d'audits par an, afin de s'assurer de la conformité des opérations effectuées avec les procédures en vigueur.

### ***5.2.1.2. Le suivi des recommandations***

L'après mission est une étape très importante, car c'est à ce moment que l'auditeur formule ses recommandations et que les services concernés par la mission doivent les mettre en œuvre. Après la proposition desdites recommandations qui sont signées et approuvées préalablement par la Direction Générale, les auditeurs veillent à leur application rapide.

A la Continental Bank Benin, le service Audit procède au suivi de la mise en œuvre des recommandations. En effet on remarque un taux de 90% de mise en œuvre des recommandations. (Confirmé par le Directeur Adjoint du service Contrôle Général)

SELON L'IFACI n°147 de 1999, un service d'audit interne doit tout faire pour atteindre un taux de 70% dans la réalisation de ses recommandations. Le service Audit Interne de la Continental Bank Benin est donc efficace dans le suivi de ses recommandations.

### ***5.2.2 - Les Activités et rapports du service «Audit Interne»***

L'activité du service Audit Interne de la Continentale Bank s'organise autour de 3 axes :

- les vérifications périodiques des différents produits qui comportent deux volets
- les réconciliations des comptes des correspondants (comptes NOSTRO)
- les vérifications journalières des opérations de caisse

#### ***5.2.2.1 - Les vérifications périodiques des différents produits***

Elles comportent deux volets, à savoir les vérifications indépendantes et les vérifications de département des opérations.

### ✚ **Vérifications indépendantes**

Elles sont directement effectuées par le service d'Audit Interne selon une périodicité préétablie. Les catégories de vérification indépendantes sont les suivantes : vérifications journalières, vérifications hebdomadaires, vérifications mensuelles, vérifications semestrielles, vérification Annuelles.

Les vérifications trimestrielles concernent tous les services de la Division Opérationnelle. Elles sont de 3 types :

#### **- L'auto contrôle**

Chaque service de la division des opérations dispose d'une liste des opérations à effectuer et des procédures à respecter pour chaque opération. L'opérateur doit remplir un « check-list » des opérations effectuées au jour le jour. L'Audit interne s'assure que l'utilisation du check List est effective et correcte.

#### **- L'automation**

Le contrôle interne vérifie le document portant « état du Service Informatique sur l'occupation de la mémoire du système.

#### **- L'inspection générale des agences**

Elle se fait selon une périodicité donnée. L'inspection des agences est prévue dans le planning dès le début de l'année. Elle peut être inopinée ou planifiée.

Cette inspection permet de faire l'audit des caisses et aussi de vérifier si les agents respectent les normes et la déontologie bancaire.

### ✚ **Les vérifications de département des opérations.**

Elles sont faites par la division des opérations, sous la supervision de l'Audit Interne et peuvent être mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles. Il s'agit entre autres de la vérification des chèques de banque, les dépôts de garantie des clients, engagements hors bilan, des opérations de dépôts à terme, effets négociés par taux, certificats de dépôts, crédits clause rouge (intérêts courus à recevoir- Prêts).

### ***5.2.2.2 - Réconciliation des comptes de correspondants***

#### ***(Comptes Nostro)***

Un compte nostro est un compte tenu par la banque chez un autre établissement financier local ou étranger.

Le principe de la réconciliation consiste à comparer le solde du compte dans la comptabilité de CONTINENTAL BANK BENIN avec les relevés de compte fournis par le correspondant afin de procéder à un ajustement éventuel. Le service Audit Interne s'assure que chaque transaction figurant sur les relevés a une contrepartie dans les comptes de la banque et vice versa.

En cas d'anomalies, un rapprochement bancaire est fait pour savoir sur quels montants elles portent et demander une justification à la Division des Opérations afin de procéder à une régularisation.

### ***5.2.2.3 - Vérifications des opérations de caisse***

Le service Audit Interne effectue des contrôles inopinés et des contrôles de fin de mois des caisses de la banque. Il procède également au classement et archivage des pièces comptables. En effet, il reçoit journallement :

- tous les tickets de caisse passés la veille. Après vérification de ces tickets, le service est tenu de les classer et de les conserver pendant une période de dix ans.
- le journal des opérations qui retrace toutes les opérations de caisse passées la veille afin de vérifier l'enregistrement des chèques, bordereaux de versement...
- la balance Générale qui donne le solde des comptes principaux ainsi que les totaux des mouvements débiteurs et créditeurs.

Ces différentes activités donnent lieu à la rédaction de différents rapports. Il s'agit non seulement des documents obligatoires imposés par la banque, mais aussi de ceux imposés par la réglementation bancaire. Ces rapports peuvent être mensuel ; trimestriel, semestriel ou annuel.

**Tableau n° 4 : Liste des rapports de l'Audit Interne**

<b>Rapports interne à la Banque</b>	Le rapport de vérification interne
	Le rapport d'audit interne
	Le rapport sur l'évaluation du système de contrôle interne et sur la maîtrise des risques
<b>Rapports de la Commission Bancaire</b>	Le rapport de contrôle interne à la commission bancaire
	Le rapport sur la révision globale du portefeuille à la commission bancaire

**Sources : (Manuel de procédure, 2009 :70)**

Pour l'obtention de toutes ces informations, nous avons réalisé des entretiens avec de différents cadres de la banque. Le tableau suivant récapitule les services et les interlocuteurs rencontrés.

**Tableau n° 5 : Services et interlocuteurs rencontrés**

<b>SERVICES</b>	<b>INTERLOCUTEURS</b>
Service du Contrôle Général	Le directeur Adjoint
Service d'audit interne	-Le Directeur Adjoint du service - les agents du service
Direction des ressources humaines	-Directeur des ressources humaines

**Sources : Nous- mêmes**

Ce chapitre permettra de déboucher sur l'analyse effective du service d'audit interne de la Continental Bank BENIN/UBA.

## **CHAPITRE VI : MESURE DE LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA CONTINENTAL BANK /UBA BENIN ET PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre est très important, car c'est ici que seront présentés les résultats de nos recherches. C'est ici que nous vérifierons les différents postulats énoncés plus tôt.

La présentation des résultats consistera à l'analyse de l'Etat des lieux. Nous allons vérifier l'existence des différentes conditions, critères et moyens nécessaires à l'efficacité du service que nous avons déterminé précédemment grâce à notre revue de littérature.

Ainsi nous parlerons du professionnalisme des auditeurs au sein de la Continental Bank, La qualité du plan de communication, La compétence des auditeurs, la culture d'audit et l'image de l'audit interne au sein de la banque, La pertinence du plan d'audit, Le climat au sein du service, de la qualité des rapports et L'application du contrôle qualité et aussi des moyens. Tout cela nous a été possible grâce aux questionnaires placés en annexe 4 et 5.

### **6.1 - Mesure de la performance du service d'Audit Interne à la Continental Bank BENIN/UBA**

Pour mesurer la performance du service nous procéderons par la présentation des éléments suivants :

- Les dimensions, principales composantes de la performance
- Les critères c'est-à-dire les conditions ou signes qui servent de base de jugement
- Et enfin la mesure des indicateurs à partir des données disponibles de la banque. Ces indicateurs seront commentés sur la base de notre proposition de référentiel.

#### **6.1.1 – Les dimensions de la performance du service audit interne**

Les différentes dimensions de cette performance seront présentées dans un tableau. il s'agit des dimensions ressources, processus et produits.

Tableau n° 6 :

DIMENSIONS	FORMULE DE L'INDICATEUR	CARACTERISTIQUES
Dimension Ressources	dépenses du service/nombre d'auditeurs	permet de comparer l'évolution du budget et l'évolution des effectifs et permet une comparaison avec la moyenne observable au niveau des différents services de la banque.
	dépenses pour les missions/nombre total d'agents	donne le coût à la journée et permet de se comparer aux coûts du marché
	nombre d'auditeurs /nombre total d'agents	renseigne sur le respect par le service du ratio admis par les différents organismes professionnels
Dimension Processus	nbre de missions réalisées/nbre de missions figurant dans le plan	Mesure le degré de réalisation du plan par le service audit interne.
	nbre de missions conduites conformément aux normes/nbre total de missions effectuées sur une période	met en relief le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne
	nbre de jrs d'audit/jours ouvrés	il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global
	nbre de pages de rapports /nbre de rapports	cette mesure aide à y voir plus clair sur la façon de travailler des auditeurs et éventuellement la richesse de leurs conclusions
	nbre de jrs supplémentaires/nbre d'agents engagés dans la mission	renseigne sur le respect du programme par rapport à la suffisance ou à l'insuffisance des effectifs en nombre de jours hommes
	nbre de jrs de formation/nbre jours ouvrés	mesure l'évolution de la formation reçue par chaque auditeur interne de la banque
	nbre de risques opérationnels réalisés à l'année N / différence entre les risques opérationnels réalisés entre Net N-1	renseigne sur l'évolution de la maîtrise des risques opérationnels de la banque d'une année à une autre
nbre d'incidents détectés/nbre de jours écoulés après finalisation du rapport	renseigne par activités auditées, les défauts essentiels de procédure et ou du dispositif de contrôle interne qui auraient dû être détectés par la précédente mission	
Dimension Produits	nbre de missions conseils/nbre de nouveaux produits bancaires	utile pour apprécier les innovations apportées par le service d'audit interne dans la mise en place de nouveaux produits bancaires impliquant la naissance de nouveaux risques opérationnels
	nbre de conflits avec les audités/nbre de missions	renseigne sur la qualité des rapports entre les auditeurs et les audités au sein de la banque
	recommandations refusées/total des recommandations	ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités
	recommandations non réalisées/recommandations acceptées	donne une précision sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations

Source : Nous même

DIMENSIONS	FORMULE DE L'INDICATEUR	CALCULS
Dimension Ressources	dépenses du service/nombre d'auditeurs	-
	dépenses pour les missions/nombre total d'agents	-
	nombre d'auditeurs /nombre total d'agents	6/202
Dimension Processus	nbre de missions réalisées/nbre de missions figurant dans le plan	10/15
	nbre de missions conduites conformément aux normes/nbre total de missions effectuées sur une période	10/10
	nbre de jrs d'audit/jours ouvrés	100/360
	nbre de pages de rapports /nbre de rapports	-
	nbre de jrs supplémentaires/nbre d'agents engagés dans la mission	6/0
	nbre de jrs de formation/nbre jours ouvrés	0/360
	nbre de risques opérationnels réalisés à l'année N / différence entre les risques opérationnels réalisés entre Net N-1	-
	nbre d'incidents détectés/nbre de jours écoulés après finalisation du rapport	-
	Dimension Produits	nbre de missions conseils/nbre de nouveaux produits bancaires
nbre de conflits avec les audités/nbre de missions		2/10
recommandations refusées/total des recommandations		5/30
recommandations non réalisées/ recommandations acceptées		3/25

Source : Nous même

## **6.1.2 – L'analyse des différents critères de la performance au sein du service audit interne de la continental Bank/UBA**

### ***6.1.2.1 - Le professionnalisme des auditeurs au sein de la Continental Bank***

Les auditeurs de la Continental Bank sont très professionnels. Ils ont connaissance des normes et du code de déontologie, et les appliquent. Aussi il convient de souligner la culture d'entreprise développée au sein de la banque : les agents sont ponctuels, exacts et assidus au travail, avec l'esprit de concertation et d'assistance mutuelle dans l'exécution des tâches.

### ***6.1.2.2 - La compétence des auditeurs***

Les agents du service ont reçu des formations d'auditeurs dans des écoles de renom. Ils disposent donc des compétences nécessaires pour exécuter les missions du service. Le chef du service travaille dans la banque depuis dix ans et a été affecté dans ce service il y a 6 ans.

Il dispose de l'expérience nécessaire pour diriger et encadrer ses agents afin que le travail se déroule bien. Pour preuve de la compétence des auditeurs nous donnerons l'exemple d'un cas de détournement qui a été découvert lors d'un audit des caisses. En effet, lors de notre stage, nous avons eu la chance d'assister les auditeurs lors d'une mission au sein de l'agence principale.

Le cas auquel nous avons été confrontée est celui d'une caissière qui retirait périodiquement de l'argent sur certains comptes dormants. En effet, cet agent avait remarqué que certains comptes n'avaient pas été mouvementés depuis un certain nombre d'années et à donc eu l'idée d'effectuer des prélèvements. Pendant une durée de 6 mois, il a pu retirer des différents comptes un total de deux millions de francs CFA.

L'opération consistait à créer un compte fictif sur lequel, il virait toutes les sommes provenant des prélèvements sur les comptes dormants. Les clients de ces comptes ne s'en rendaient évidemment pas compte parce qu'ils n'utilisaient pas ces comptes

Malheureusement, un client détenteur d'un de ces comptes qui rentrait de l'étranger après un long moment constate que son compte avait été débité alors qu'il n'avait effectué aucun retrait. Une enquête menée par le service d'audit permit de découvrir toute la supercherie de la caissière. Ils constatèrent qu'avant de s'en prendre à d'autres comptes, il avait essayé un premier compte sur lequel il avait retiré juste cent milles francs CFA (100.000) pour tester le système. Comme cela n'avait pas éveillé de soupçons, il a continué.

Ce cas nous permet de voir comment est ce que l'audit interne par son soutien apporté au contrôle interne a pu stopper un détournement qui aurait engendré des pertes considérables pour la banque. L'audit interne par ses conseils et ses recommandations corrige et limite les irrégularités d'un système réduisant ainsi les risques de perte d'une organisation.

L'élément majeur qui a favorisé ce détournement est la non fiabilité du processus de contrôle interne. Il est donc nécessaire que le contrôle interne et l'audit interne collaborent de manière très étroite, d'où la nécessité d'avoir un système d'information bien établi et cohérent. Nous avons à la suite de cette mission, élaboré une FRAP.

**Tableau n° 7 : FRAP**

<b>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES</b>	
<b>Papier de Travail : R.3</b>	<b>FRAP N° 2</b>
<b>Problème :</b> Détournement de fonds.	
<b>Faits :</b> détournement de fonds par une caissière sur les comptes dormants de la banque.  Cela a duré pendant une période de six mois avant que la supercherie ne soit découverte lors d'un audit.	
<b>Causes :</b>  -Non fiabilité du processus de contrôle interne de la banque  -Absence de contrôles réguliers des comptes par les chargés de clientèle et les chefs caisses inexistants.	
<b>Conséquences :</b>	

- pertes de fonds considérables pour la banque
- Perte de crédibilité de la banque auprès de ses clients

**Solutions :**

- Définition plus stricte du processus de contrôle interne
- Elaboration d'une nouvelle procédure

**Sources : Nous-mêmes**

### ***6.1.2.3 - La qualité du plan de communication***

Des canaux classiques et spécifiques de communication sont utilisés par les auditeurs pour communiquer tant en interne qu'en externe. La communication avec les autres services de la banque est assurée et se déroule bien.

### ***6.1.2.4 - Le climat au sein du service***

Nous avons remarqué que le climat est un peu tendu au sein du service avec l'arrivée des nouveaux acquéreurs. Les agents sont composés de nigériens et de béninois, ce qui entraîne un climat de méfiance envers les nouveaux venus.

Les agents sont souvent mis sous pression par leur chef qui exige d'eux un travail bien fait avec des résultats immédiats. La vague de démissions et de licenciements d'agents constitue également un élément n'aidant pas à l'amélioration du climat.

### ***6.1.2.5 - La culture d'audit et l'image de l'audit interne au sein de la banque***

Le service audit interne est connu de l'ensemble des autres services. Ses agents font tout pour nouer des relations avec les agents des autres services afin qu'il n'y ait pas de tension, et cela fonctionne car ceux-ci leur accordent leur confiance.

Mais il arrive des moments où, les agents du service Audit Interne sont souvent perçus comme "ennemis". Leur présence est crainte et ils font souvent l'objet de critiques.

### 6.1.2.6 - La pertinence du plan d'audit

Le plan d'audit de la Continental est pertinent. Les missions généralement prévues sont utiles et cadrent avec les activités menées au sein de la banque. Remarquons toutefois qu'en 2010 comparativement à 2008 et 2009, de nombreuses missions non prévues dans le plan ont été réalisées.

### 6.1.2.7 - Contrôle qualité

La direction n'a mis en place aucun dispositif d'évaluation du service Audit Interne. Ce service ne fait donc pas l'objet de vérifications périodiques, le travail de ses agents n'est pas évalué. Cette anomalie constitue un manquement important, car peut être source d'inefficacité du service.

A ce niveau, nous ferons l'analyse des moyens utilisés par le service d'audit interne et des risques que leurs inexistences présentent. Cette analyse se présentera dans un tableau.

### 6.1.2.8- La Qualité des rapports

Les rapports élaborés par les agents du service à la suite des audits sont bien rédigés et rendent compte des anomalies constatées. Ces rapports permettent aux audités c'est-à-dire les services concernés de mieux pratiquer leurs activités et de se conformer à ce qui est décrit dans leur manuel de procédure. Les audits apportent donc de la valeur ajoutée aux autres services.

Tableau n°8: Synthèse des forces et faiblesses du service

CRITERES D'EVALUATION	CONSTATS		RISQUES LIEES AUX FAIBLESSES
	FORCES	FAIBLESSES	
Formation du personnel pour la pratique de la fonction audit interne	Le personnel du service Audit Interne a reçu une bonne formation. Les agents du service ont une base solide et des connaissances appropriées en la matière	- Absence de programmation de formations durant l'année (séminaires, colloques)	-

Qualité du personnel	-Forte expérience du personnel	-	- Entraîne une lenteur dans la prise de certaines décisions
Niveau de rattachement	- Le service audit interne est indépendant car rattaché au service Contrôle Général de la filiale UBA	- Lenteur administrative du fait d'une trop grande hiérarchie	-
Couverture de l'ensemble des activités de la CBB	- couverture totale des différentes activités de la banque - le système de contrôle interne évalué dans son ensemble	-	-

Source : Nous mêmes

**Tableau n°9: Moyens du service « Audit Interne »**

CRITERES D'EVALUATION	CONSTATS		RISQUES LIEES AUX FAIBLESSES
	FORCES	FAIBLESSES	
Moyens Humains	Existence de compétences avérées	Manque de personnel	- Non couverture de toutes les activités de la banque - risque de non détection d'anomalies
Moyens matériels (ordinateurs, logiciels)	existence de moyens performants et adaptés	-	-
Existence d'une charte d'audit	- Dispose d'une charte d'audit, les objectifs et missions sont clairement définis - la légitimité du service est reconnue	-	-

Manuel d'audit	-	Pas de manuel d'audit	- Manque de référentiel pour l'auditeur et ses collaborateurs - impossibilité d'évaluation de l'activité du service - mauvaise application des principes et directives
Plan d'Audit	- Existence du plan d'audit - planification du travail - définition efficace de la stratégie d'audit	-	-
Manuel de procédures	- existence de manuel de procédures - maîtrise des procédures	- Non actualisation des procédures d'audit au sein de la banque	- Risque de mauvaise évaluation du système de contrôle interne

Sources : Nous-mêmes

### 6.1.3 – Mesure des indicateurs pertinents du Service d'Audit Interne

Au cours de notre stage, nous avons eu à réaliser deux missions d'audit dans deux agences de la banque avec les agents du service. Il s'agit de l'agence principale et de l'agence Cocotiers.

Grâce aux informations collectées lors de notre stage, de nos missions d'audit et de la pratique d'audit que nous avons eu à faire au sein du service, nous avons pu mesurer quelques indicateurs clés.

Tableau n°10 : Mesure des indicateurs

N°	FORMULES DES INDICATEURS	CALCUL	COMMENTAIRES
1	Nombre de missions réalisées / nombre de missions figurant au plan	10 / 15	Soit un pourcentage de 67%. Cela est relativement satisfaisant d'autant plus qu'il reste encore 3 mois avant la fin de l'année. Les auditeurs pourront alors réaliser le reste des missions.

2	Nombre de jours de formation/ jours ouvrés	0/360 jours	Aucune formation en 2010 comparativement à 3 formations en 2008.
3	Nombre de missions imprévues/ nombre de missions	2 missions / 15	Soit un total de 14%. Cela montre à quel point le service audit de la banque couvre avec efficacité les activités de la banque. Elle élimine au maximum les possibilités de risques que court la banque.
4	Nombre de recommandations refusées/ total recommandations	5/30	Les recommandations du service sont pertinentes et ce taux le prouve largement : 16,67%. La mise en œuvre des recommandations du service d'audit est effective car les intéressés les trouvent utiles et appropriées.
5	Recommandation non réalisées / recommandations acceptées	3/25	Soit un taux de 12%. Cela est très positif car cela prouve que le service audit est pris en considération par les autres services cela ne servirait à rien si les recommandations n'étaient pas mises en œuvre. Toutefois notons que des 22 recommandations restantes, 5 ont été partiellement mises en œuvre.
6	Dépenses du service/nombre d'auditeurs	-	A ce niveau, nous n'avons pas pu avoir le montant du budget du service. Toutefois il nous a été précisé que le budget n'a pas trop changé malgré les vagues de démissions.

Sources : Nous-mêmes

### COMMENTAIRES

Il est important de notifier que le nombre de missions prévues dans le planning de l'année 2010 est supérieur à celui effectué en 2009, soit un total de quinze (15) missions contre douze

(12). L'élargissement croissant des missions d'un service d'audit interne témoigne indirectement des niveaux de confiance et de satisfaction dont ses clients le créditent.

La valeur ajoutée de l'audit réside dans la fiabilité de son diagnostic et dans la pertinence de ses recommandations. C'est pour cette raison que le service audit interne de la Continental Bank Benin met tout en œuvre pour donner des recommandations utiles, suffisantes et convaincantes. Le niveau de leur mise en œuvre constitue un indicateur de satisfaction vis-à-vis des travaux d'audit.

## **6.2 – Conclusions de l'évaluation de la performance du service d'Audit Interne**

L'analyse de la performance du service d'audit interne de la Continental Bank/UBA nous a permis de relever les forces et les faiblesses du service.

D'une manière générale, les autres services (audités) sont satisfaits dans l'ensemble des activités du service audit. Ils reconnaissent que les auditeurs ont de bon comportement et du professionnalisme. La compétence est également de mise au sein du service.

Le service audit interne procède au suivi des recommandations, ce qui contribue fortement à leur mise en œuvre réelle. Les auditeurs sont à l'écoute des audités et tiennent compte de leurs attentes.

Le plan de communication mis en place est efficace, ce qui permet de bonne relation entre auditeurs et audités.

Le service audit interne de la Continental Bank est directement rattaché au service contrôle General de la maison mère. Cette situation lui confère une grande indépendance. Les auditeurs ont la main libre dans la conduite de leurs travaux. Ils peuvent prétendre à l'accès à toutes les informations nécessaires et désirées et à l'intervention dans toutes les fonctions et activités de l'organisation.

Cette cellule est animée par un chef de cellule qui compte à son actif de nombreuses années d'expériences dans le domaine. Il dispose donc de l'expertise nécessaire pour guider ses collaborateurs dans les différentes activités.

Les agents de l'audit interne doivent se trouver dans des dispositions suffisantes et adéquates pour leur permettre de mener à bien les activités qui leur sont confiées. C'est ce qui ressort de la norme 2030. Pour ce qui est des ressources matérielles, le service dispose d'ordinateurs performants, de différents logiciels, et des matériels de sauvegarde de fichiers. Les auditeurs sont installés dans de bons bureaux, ce qui rend favorable les conditions de travail.

Au-delà de toutes les forces qui contribuent à la performance du service audit interne, nous avons relevé des faiblesses. Le manque crucial de personnels constitue indubitablement une entrave considérable au développement de cette activité au sein de la Continental Bank Benin. Vu le volume et l'étendue des activités de la banque, cette situation ne permet pas au service de jouer pleinement son rôle.

La fonction audit interne est une fonction normée et astreinte à une méthodologie de rigueur. L'absence de séminaires de formation, à notre avis, constitue un manquement grave et cela se ressent d'ailleurs sur la gestion de la cellule.

Le défaut d'utilisation de certains outils et techniques ne favorise pas le réalisme et la pertinence de certains rapports d'audit. Le manuel d'audit ne figure pas pour le moment dans la documentation du service, ce qui aurait pu aider à refléter l'organisation et les habitudes de travail du service.

L'efficacité de l'audit interne étant fonction de la qualité du système de contrôle interne dont il est chargé de l'évaluation, une insuffisance est remarquée au niveau de l'application et de la mise en œuvre du manuel de procédure.

Relevons également le fait que le service, n'est soumis à aucune évaluation, ce qui ne permet pas un contrôle continu de l'efficacité de l'audit interne.

Nous pouvons donc conclure de nos différentes analyses, que le service d'audit interne de la Continental Bank Benin est efficace mais pas encore complètement performant. Pour prétendre à cela, la direction doit tout mettre en œuvre pour éradiquer les différentes faiblesses notées.

Nous proposons donc des recommandations pouvant aider les dirigeants.

### **6.3 - Proposition de recommandations**

La proposition de recommandations est l'étape finale de notre travail de recherche. Elle consiste à trouver des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des activités au sein du service Audit Interne.

Améliorer le niveau de performance du service « AUDIT INTERNE » de la Continental Bank suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions proposées.

C'est dans cette logique que nous formulons quelques recommandations à la Direction Générale et aux agents du service.

#### **Recommandation I- La mise en place d'un système de mesure de l'efficacité du service**

En effet, il est primordial que la banque instaure un système de mesure d'efficacité de son service d'audit interne. Un système de mesure permet à tout service de connaître le degré d'atteinte de ses objectifs afin de pouvoir s'améliorer et mettre en place des mesures correctives.

La mesure de l'efficacité du service est utile au responsable du service qui doit savoir en permanence si ses collaborateurs sont en mesure d'atteindre les objectifs qu'il leur a fixés et doit pouvoir mesurer éventuellement les formations complémentaires à prévoir pour élever le niveau de leurs capacités.

Pour cela, nous conseillons la méthode « L'Audit de l'audit ». Elle pourra être faite par des évaluateurs internes ou externes selon une périodicité de 5 ans comme l'indiquent les normes de l'audit (norme 1310).

Cela constituerait un véritable atout d'optimisation du service car permet de détecter les anomalies et de les corriger.

#### **Recommandation II – Mise en place d'un programme d'assurance qualité**

Le SAI doit mettre en place un système d'assurance et d'amélioration de la qualité. Ce programme doit pouvoir améliorer les insuffisances constatées et optimiser les compétences

ce qui permettra de garantir l'efficacité du SAI. Il doit prendre en considération les tâches essentielles du SAI et doit être géré par une personne indépendante des activités examinées.

### **Recommandation III – La formation du personnel**

Il faut nécessairement permettre aux auditeurs de se mettre à jour par rapport aux avancées de la profession. Ils doivent maîtriser les différents outils nécessaires dans l'exécution de leur travail afin d'être plus compétents.

Les qualités entrent fortement en ligne de compte, car elles conditionnent largement l'efficacité de la mission d'audit. Or, on observe une certaine monotonie dans la conduite des opérations d'audit au sein de la banque.

### **Recommandation IV- Recrutement de personnels**

Le service fonctionne en sous effectifs et cela pourrait porter un coup aux fonctions qui lui sont assignées. Pour éviter cela, la Direction des Ressources Humaines devra procéder à des tests de recrutement afin de compléter le personnel du service.

### **Recommandation V- Amélioration du climat de travail et redynamisation des agents.**

Les agents sont de plus en plus démotivés à cause de certaines conditions de travail. La Direction Générale devra revoir sa politique de gestion et mettre en place des systèmes de motivation et de redynamisation du personnel.

Pour redynamiser le personnel, nous conseillons la méthode FEEDBACK 360°. Il s'agit d'une méthode de management de la performance des Auditeurs Internes. C'est un instrument qui permet de comparer la perception qu'un employé a de lui-même dans certains comportements et la perception que d'autres personnes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, ont de lui. Cette méthode peut être :

- affirmative ou appréciative : Dans ce cas, il s'agira pour les évaluateurs d'apprécier la performance
- Feedback Correctif : Il s'agira de développer de nouvelles perspectives en vue de faciliter le changement de comportement

### **Recommandation VI- la mise en place d'un système de communication**

La communication est indispensable pour l'audit interne. En interne, le responsable du service devra organiser des réunions hebdomadaires afin de discuter avec ses collaborateurs des difficultés rencontrées au cours des missions.

La Banque doit également disposer d'un outil de communication interne valorisant, permettant de promouvoir l'image et la qualité de son service d'audit interne.

### **Recommandation VII- Réalisation d'un manuel d'audit**

Il est important pour le service d'audit interne de se doter d'un manuel d'audit. Ce document joue un rôle important dans l'efficacité de missions d'audits. En effet, il permet :

- l'acquisition d'une bonne compréhension de la fonction auditée
- l'évaluation des contrôles en vigueur
- la vérification de la conformité

### **Recommandation VIII- Amélioration de la charte d'audit et de la cartographie des risques**

La charte et la cartographie des risques doivent être améliorées conformément aux normes IIA. La charte de la Continental Bank Benin devrait définir clairement le rattachement du service d'audit interne. Les responsabilités, pouvoirs et les missions du comité d'audit, du RAI, des auditeurs et des audités doivent être clairement définis dans la charte. Elle doit exprimer clairement que le service d'audit interne travaille conformément aux normes IIA et au code de déontologie.

Nous conseillons également à la Continental Bank de renforcer et d'améliorer sa cartographie des risques.

### **Recommandation IX- Surveillance des actions de progrès**

Un programme de suivi des recommandations doit être bien défini. Nous avons remarqué que certaines recommandations faites par le SAI n'ont pas été mises en œuvre. Cela peut entraîner la répétition des mêmes erreurs, ce qui nuit à l'efficacité du travail effectué par le service d'audit.

Un responsable peut être désigné pour le suivi des recommandations, de sorte qu'une fois le programme d'actions correctives ou de progrès mis en place après un audit, celui-ci puisse veiller à son application et faire un reporting selon une périodicité en fonction de l'importance des recommandations.

**Tableau n°11 : Délais de réalisation des recommandations**

<b>Recommandations</b>	<b>De 1 à 3mois</b>	<b>De 3à 6 mois</b>	<b>De 6 mois à 1an</b>
- La mise en place d'un système d'évaluation du service		✓	
- Mise en place d'un programme d'assurance qualité			✓
- La formation du personnel	✓		
- Recrutement de personnels	✓		
-Amélioration du climat de travail et redynamisation des agents.		✓	
- la mise en place d'un système de communication			✓
- Réalisation d'un manuel d'audit		✓	
- Amélioration de la charte d'audit et de la cartographie des risques			✓
- Surveillance des actions de progrès		✓	

Source : Nous mêmes

Cette deuxième partie nous a permis de prendre connaissance du contexte de l'étude, de la présentation de la Continental Bank, de pouvoir présenter les résultats et de les analyser ; ensuite nous avons procédé à l'élaboration des recommandations.

Au niveau de la dernière étape de notre travail, il s'est agit pour nous de faire des propositions d'actions correctives et préventives. Mais l'identification seule de ces mesures à prendre n'est pas suffisante et c'est ce qui nous a amené à proposer des délais de réalisation.

Nous espérons fortement que la direction générale prendra en compte nos remarques, et cela dans les meilleurs délais.

**CONCLUSION GENERALE**

L'insécurité grandissante au niveau des activités économiques et le désir de maîtrise de celles-ci font aujourd'hui de l'audit interne, une fonction incontournable au sein de toute organisation économique ou commerciale.

Bien maîtrisé, il est un vrai moyen d'efficacité de nos organisations complexes et stressantes modernes en évitant leur vieillissement et en détectant l'apparition des dysfonctionnements.

L'audit est la meilleure ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre. Pratiqué comme une inspection tatillonne du bon respect des procédures, il terrorise et a peu de plus-value. Utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et très utile. Ce nouvel outil de management offre en fait la voie à de nombreuses applications.

Dans le contexte africain où la tendance à la fraude est élevée, la présence au sein d'une organisation d'un audit interne, fort, et libre de ses actions reste un élément capital de dissuasion, et d'amélioration de la performance. La fonction d'audit interne est un instrument de bonne gouvernance à travers des missions d'assurance et de conseil et cela, à condition que le service soit qualifié et performant. L'Audit Interne étant un processus de gestion exemplaire, il constitue un engagement à l'excellence. Pour cela, il a le devoir d'offrir en permanence une haute qualité de service, du fait de la confiance que lui témoignent ses clients. Cela nous a amené à orienter notre thème sur la performance des services d'audit et plus précisément au sein des banques.

On attend souvent d'un auditeur performant qu'il sache orienter ses travaux de façon à apporter le maximum de valeur ajoutée à l'entreprise et, dès lors, à mettre sa créativité, sa capacité d'innovation et son dynamisme au service de cet objectif. La réussite personnelle de chaque auditeur interne contribue à la réussite de l'activité au sein de la banque.

Notre travail a consisté à procéder à l'analyse de la performance du service d'audit interne de la Continental Bank Benin. L'objectif visé était de faire la lumière sur l'efficacité dans la gestion de ce service. Pour disposer d'un référentiel permettant de faire cette étude, nous avons construit à partir d'une revue de la littérature, un modèle d'analyse avec la

détermination des composantes nécessaires à la performance d'un service d'Audit Interne Bancaire.

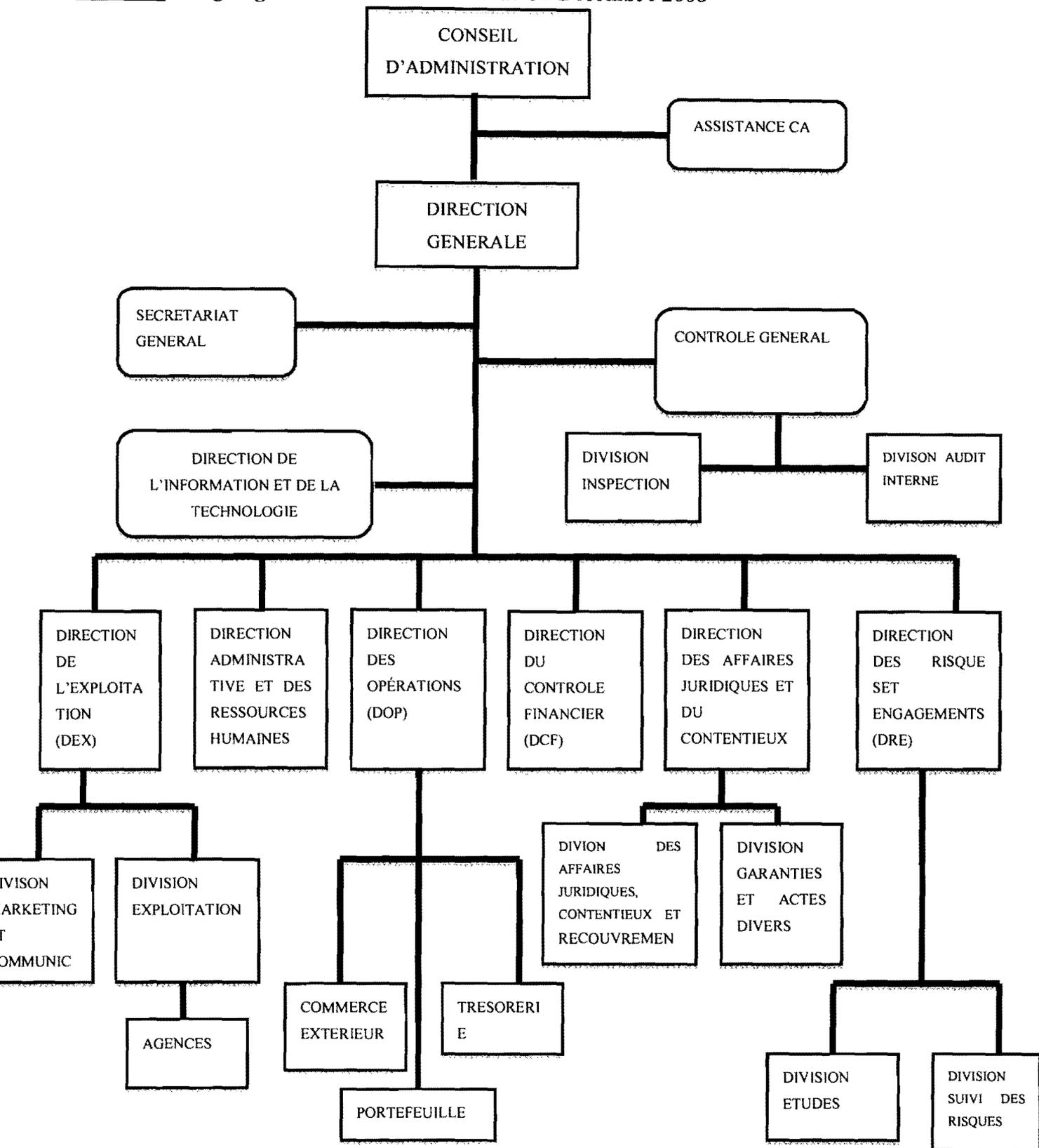
Notre analyse, au sein de la Continental Banque Benin, a permis d'identifier les forces et les faiblesses du management de la fonction dans cette institution. Les faiblesses, signe de non performance ne permettent pas à la banque d'avoir un service d'audit dynamique et efficace.

Vu l'importance croissante de ce service, nous avons jugé utile de faire des recommandations à la suite de notre analyse. Il s'agit entre autres du recrutement de personnel, de l'évaluation périodique du service, et de l'amélioration du climat de travail. La suppression des faiblesses relevées et la mise en œuvre des différentes recommandations pourront permettre à la Continental Bank de maîtriser les risques liés à ses activités.

Notre travail peut être une porte ouverte à d'autres études au sein de la banque, toutefois nous ne prétendons pas servir de référence absolue. Mais il aspire pour peu qu'il puisse le permettre, à mettre en évidence, la pratique de l'audit interne au sein des banques et les conditions nécessaires à sa pratique optimale.

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme de la CBB/UBA au 31 Décembre 2008**



## **ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

Destinataire : Ce guide nous a servi pour mener un entretien avec l'un des chefs du service AUDIT de la Continental Bank BENIN

### **I- ORGANISATION ET OBJECTIFS DU SERVICE**

- 1- Organigramme et organisation du service Audit ?
- 2- Quel est le niveau de rattachement du service, est cela permet un bon fonctionnement du service ?
- 3- L'attachement hiérarchique dont bénéficie votre service rend t'il crédible l'indépendance qui doit être le maître mot dans la réalisation de vos missions
- 4- Objectifs et missions assignées à ce service ?
- 5- Est-ce que ces objectifs ont été clairement définis par vos supérieurs hiérarchiques à travers un document ? Bref avez-vous une charte d'audit ?

### **II- MOYENS DE TRAVAIL**

- 1- Quels sont les moyens dont vous disposez pour réaliser vos missions (humains et matériels) ?
- 2- Ces moyens sont ils suffisants et adaptés ?
- 3- Est-ce que les auditeurs font régulièrement des formations pour se mettre à jour face aux avancées de la fonction ?

### **III- METHODES ET PROCEDURES**

- 1- Quelles sont les méthodes de travail de votre service ?
- 2- Avez-vous une connaissance des normes pour la pratique professionnelle d'audit ?
- 3- Avez-vous un manuel de procédure ?
- 4- Élaborez-vous un plan d'audit ?
- 5- Que fait actuellement votre service pour se doter d'un cadre formel de travail en adéquation avec les normes internationales de la fonction d'audit interne ?

**SOURCE : Nous- même**

**ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE SUR L'ORGANISATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE**

N°		OUI	NON	Commentaires
	<b>GESTION DU SERVICE AUDIT</b>			
1	Les responsabilités de chaque auditeur sont- elles définies ?			
2	Comment est organisé le service ?			
3	Comment le responsable du service organise t'il les missions ?			
4	Le responsable de l'audit évalue t'il les auditeurs ?			
5	Avez-vous un programme de suivi des recommandations ?			
6	Le service arrive t'il à respecter son planning de l'année ?			
7	La contribution de votre service a-t-elle une valeur ajoutée ?			
8	Quels sont les activités de votre service			
	<b>EFFICACITE DU SERVICE</b>			
9	Le travail d'audit répond t'il aux objectifs généraux et responsabilité décrits dans la charte ?			
10	Les ressources de l'audit sont t'ils utilisées de façon efficiente ?			
11	Le travail de l'audit est t'il conduit conformément aux normes ?			
12	Avez-vous de s critères de mesure de l'efficacité de votre service ?			
13	Avez-vous des contrôles qualité du fonctionnement de l'audit interne ?			
14	Les auditeurs reçoivent t'ils des formations continues ?			
15	Votre service d'audit interne est t'il efficace ?			

**SOURCE : Nous- même**

## ANNEXE N°4 : EVALUATION DE LA PARCEPTION DU SERVICE AUDIT AU SEIN DE LA BANQUE

Ce questionnaire est adressé aux agents des autres services de la banque. Il a pour objectif d'exprimer votre opinion sur la qualité des prestations et l'efficacité du service. Vos remarques seront utiles.

Notez sur une échelle de 1 (insuffisant) à 5 (excellent)

N°	QUESTIONS	1	2	3	4	5	Commentaires
1	Les relations avec l'audit interne						
2	Votre connaissance de l'activité d'audit interne						
3	Le comportement des auditeurs et leur image au sein de la banque						
4	Leur capacité de communication interpersonnelle						
5	La durée des audits et leur connaissance technique de votre activité						
6	La compétence et le professionnalisme des auditeurs						
7	la clarté des rapports et leur temps de diffusion						
8	La confidentialité des informations						
9	Le suivi des recommandations						
10	La qualité des audits						
	L'identification lors des audits						
	Votre implication lors des audits						
	La valeur ajoutée de l'audit interne à votre activité						
	Vote satisfaction globale de l'audit interne						

**ANNEXE N°5 : COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITE DU SERVICE AUDIT INTERNE**

<b>N°</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>Commentaires</b>
1	Les relations avec l'audit interne	La relation entretenue est bonne mais parfois, il y a des conflits
2	Votre connaissance de l'activité d'audit interne	Bonne connaissance du service audit interne
3	Le comportement des auditeurs et leur image au sein de la banque	bon comportement et bonne image
4	Leur capacité de communication interpersonnelle	Moyenne
5	La durée des audits et	Les audités trouvent les missions d'audit longues
6	leur connaissance technique de votre activité	Le niveau de connaissance est moyen
7	La compétence et le professionnalisme des auditeurs	Bon
8	la clarté des rapports et leur temps de diffusion	Moyen
9	La confidentialité des informations	Bonne confidentialité
10	Le suivi des recommandations	Moyen
11	La qualité des audits	Bonne qualité du service
12	L'identification lors des audits	Efficace
13	Votre implication lors des audits	Moyen
14	La valeur ajoutée de l'audit interne à votre activité	Bonne appréciation de la valeur ajouté
15	Le temps de diffusion des rapports	Moyen
16	Vote satisfaction globale de l'audit interne	L'appréciation globale est bonne

**Source : nous mêmes**

**BIBLIOGRAPHIE**

## **A-OUVRAGES**

- 1- BARBIER Etienne, (1999), « *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations* », édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 124pages,
- 2- BERTIN Elisabeth, (2007), « *Audit Interne : enjeux et pratiques à l'international* », édition d'ORGANISATION, collection Finance, Paris, 318 pages,
- 3- BOURGUIGNON A, (2000), « *Performance et Contrôle Interne* », édition d'ORGANISATION, Paris, 1025 pages,
- 4- BRILMAN Jean, (2001), « *les meilleures pratiques du management au cœur de la performance* », éditions d'ORGANISATION, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 472 pages,
- 5- COOPERS et LYBRAND, (2000), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », édition d'ORGANISATION, Paris, 378 pages
- 6- COHEN Alain-Gérard, (2008), « *Contrôle interne et audit publics : pour une nouvelle gestion public* », édition LEXTENSO, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 218 pages,
- 7- DE COUSSERGUES Sylvie, (2007), « *Gestion de la banque* », édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 271 pages,
- 8- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, (2002), « *la qualité, simple et efficace : à l'attention des managers* », édition ESF, Paris, 124pages
- 9- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et BESCOS Pierre-Laurent, (2002) « *Contrôle de Gestion et pilotage de la performance* », édition GUALINO, collection Business, Paris, 269 pages

- 10-** GERBIER Alain, (1996), « *La charte d'Audit support d'une légitimité* », éditions Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI), Paris, 177pages
- 11-** Gérard LEJEUNE et Jean Pierre EMMERICH, (2007), « *Audit et Commissariat aux comptes* », édition GUALINO, collection EJA, Paris, 330pages
- 12-** HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit, (2005), « *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500* », édition PEARSON EDUCATION, Paris, 243pages
- 13-** HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT Ignace, (2001), « *rédiger les procédures de l'entreprise* » guide pratique, édition d'ORGANISATION, 3<sup>ème</sup> édition, 184 pages.
- 14-** IFACI, Institut de l'Audit Interne, (2001) « *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence* », collection les cahiers de recherche, Paris, 45 pages,
- 15-** IFACI et IAS, (2000), « *Les mots de l'audit* », éditions LIAISONS, 110 pages,
- 16-** LEMANT Olivier, (1999), « *créer, organiser et développer l'audit interne : Que faire pour réussir ?* », édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 177 pages,
- 17-** MINTZBERG Henri, (2003), « *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance* », édition FOUCHER, Paris, 287pages
- 18-** MYKITA P et TUSZYNSKY J, (2002), « *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, Mesure et analyse de la performance* », édition FOUCHER, collection Comptabilité et gestion des organisations, Paris, 287pages

- 19- OGIEN Dov, (2008), « *Comptabilité et Audit Bancaires* », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, collection Domat, Paris, 532 pages
- 20- PIGE Benoit, (2001), « *Audit et contrôle interne* », éditions EMS, 2<sup>ème</sup> édition, collection Les essentiels de la gestion, France, 207 pages
- 21- SCHICK Pierre et LEMANT Olivier, (2001), « *Guide de self- audit* », édition D'ORGANISATION, 2<sup>ème</sup> édition, collection Les livres outils, Paris. 217pages,
- 22- RENARD Jacques, (2010) « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'ORGANISATION, 7<sup>ème</sup> édition, collection Les références, 469 pages
- 23- RENARD Jacques, (2003), « *L'audit interne : ce qui fait débat* », édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 267 pages
- 24- DEMEESTRE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, (2002), « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Editions DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, collection Sup, Paris ,310 pages
- 25- SARDI Antoine, (2002), « *Audit et contrôle interne bancaire* », édition AFGES, 1ère édition, Paris , 1093 pages
- 26- SERAPI Sabine, CHARRON Jean-Luc, (2001), « *Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications : DECF épreuve n°3* », édition DUNOD, Paris, 469 pages.
- 27- SCHICK Pierre, (2007), « *Mémento d'audit interne* », édition DUNOD, collection Fonctions de l'entreprise. Gestion/ Finance, Paris ,215pages
- 28- VILLALONGA C. (2007), « *L'Audit qualité interne* », édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 197 pages,

29- VOYER Pierre, (2002), « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », édition Presses de l'université du Québec, 3<sup>ème</sup> édition, Québec, 446pages

### **B-Articles**

30- DUMAS Jacques, (1999), « *La mesure de la performance en audit interne* », RFAI n°147

31- GAUTHIER Eric, (2002), « *Le professionnalisme de l'auditeur interne* », RFAI n° 159

32- HEBBAZI Ahmed (2001), « *un mode managérial visant l'excellence : la certification de l'audit interne* », Audit n°153 : 22-24

33- JANICHON Françoise. (2002), « *l'audit interne : un apport incontournable pour la nouvelle gouvernance d'entreprise* », RFAI n°161