



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**D.E.S.S en Audit et Contrôle de gestion
Promotion 17 : 2005-2006
Mémoire de fin d'étude de troisième cycle**



Thème :

**CONCEPTION D'UN SYSTEME
D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE
POUR UN SERVICE D'AUDIT INTERNE
BANCAIRE**

Cas du Crédit Lyonnais Sénégal



Présenté par:

Thierno Boubacar SALL

Encadreur:

Moussa YAZI
Chef du Département Licence
CESAG

DEDICACE

*A la mémoire de ma
regrettée Mère*

DUZAN
Honto
Thérèse

*Rappelée à DIEU au
moment de ma
formation au CESAG le
8 février 2006*

Mes premiers Remerciements sont pour ALLAH Le Miséricordieux par Essence et par Excellence

Je tiens aussi à remercier particulièrement et en premier lieu:

Mon Père M. SALL Souleymane et l'ensemble de mes frères et sœurs ainsi que tous les proches parents et amis qui voudront ici trouver l'expression de ma profonde gratitude pour leur indéfectible soutien et la considération qu'ils m'ont toujours porté

Mes pensées sont aussi pour

feu Thierno Mountaga TALL homme de grande érudition et de grande humilité, Chef de la grande famille de notre vénéré guide El hadj Oumar TALL serviteur d'ALLAH, de son Prophète Mouhamad (S.A.W.) et du Sceau des Saints Cheick Ahmed Tidiane (r.a.)

En second lieu, mes remerciements sont pour :

Les dirigeants et responsables du CESAG et surtout le personnel de l'I.S.C avec à sa tête M. M'Backé DIOP

M. Moussa YAZI Responsable du Département Licence du CESAG pour l'attention accordée à mes moindres préoccupations et envers qui je voudrais témoigner dans ces lignes mon profond respect, ma grande admiration et ma reconnaissance

Tous les stagiaires de la 17^{ème} promotion du D.E.S.S. Audit et Contrôle de Gestion

Aux dirigeants et au personnel du Crédit Lyonnais Sénégal aujourd'hui Crédit du Sénégal et particulièrement à :

Mme Monique N'DIAYE (DFC) pour sa grande ouverture d'esprit et la qualité de son encadrement

M. Abdou Rahmane DIOP (Mon supérieur hiérarchique pour son encadrement et la confiance qu'il plaça en moi)

M. Salif MBAYE (R.H.) et M. Vincent N'DIAYE et toute l'équipe du Marketing dont la courtoisie facilita mon intégration

Les familles KANE et BALDE

Tous mes frères et sœurs de Dakar : Fabrice SAHIRI, Ibrahima DIALLO, Almamy SAMASSI, Ali CISSE, Ladjji BAKAYOKO.

A ma grande Famille de Dakar la communauté ivoirienne du CESAG et à tous les amis du CESAG pour leur soutien

Toutes les personnes que je n'ai pu citer nommément et qui m'ont prêté main forte pour la réalisation de ce mémoire.

Que DIEU dans son infinie Miséricorde vous arrose de Ses Grâces

Liste des abréviations

B.C.E.A.O. : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

C.E.S.A.G. : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

C.L.S. : Crédit Lyonnais Sénégal

C.O.B.A.C. : Commission Bancaire

I.F.A.C.I. : L'Institut français de l'audit et du contrôle interne

I.I.A.: Institute of International Auditor

O.C.D.E. : Organisation de coopération et de développement économique

U.E.M.O.A. : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux, figures et annexes

Liste des tableaux

Tableau n°1: Synthèse des auteurs.....	32
Tableau n°2: Les caractéristiques d'un indicateur.....	33
Tableau n°3: Les activités des services d'audit interne et de contrôle interne.....	38
Tableau n°4: Les différents niveaux de contrôles dans l'établissement bancaire.....	46
Tableau n°5: Les principaux risques de l'activité bancaire.....	48
Tableau n°6: Les composantes du risque opérationnel.....	50
Tableau n°7: Les facteurs qualité du processus d'audit interne.....	62
Tableau n°8: Liste des indicateurs du système de mesure de la performance.....	64
Tableau n°9: Fiche de l'indicateur coût d'un contrôleur.....	105
Tableau n°10: Fiche de l'indicateur coût des missions.....	106
Tableau n°11: Fiche de l'indicateur nombre de contrôleur par agent.....	107
Tableau n°12: Fiche de l'indicateur degré de réalisation du plan de contrôle.....	109
Tableau n°13: Fiche de l'indicateur degré de respect des normes professionnelles	110
Tableau n°14: Fiche de l'indicateur temps consacré aux opérations de contrôle.....	111
Tableau n°15: Fiche de l'indicateur nombre moyen de pages moyen de rapports de contrôle	112
Tableau n°16: Fiche de l'indicateur degré de respect du programme de mission.....	113
Tableau n°17: Fiche de l'indicateur heures de formation reçues par les contrôleurs.....	114
Tableau n°18: Fiche de l'indicateur taux de missions imprévues.....	115
Tableau n°19: Fiche de l'indicateur évolution de la réalisation des risques opérationnels...	116
Tableau n°20: Fiche de l'indicateur ratio de mesure de la démarche prospective.....	118
Tableau n°21: Fiche de l'indicateur taux de rejet des recommandations.....	119
Tableau n°22: Fiche de l'indicateur degré de mise en œuvre des recommandations.....	120
Tableau n°23: Fiche de l'indicateur degré de réalisation du plan de contrôle.....	121
Tableau n°24: Fiche de l'indicateur taux de conflits sur une année.....	122
Tableau n°25: Fiche de l'indicateur taux de mise en œuvre des recommandations des réviseurs.....	123

Liste des figures

Figure n° 1: Les deux versants de la performance : coûts et valeurs.....	19
Figure n° 2: Les variables d'actions comme cause de la performance.....	23
Figure n° 3: L'articulation du plan stratégique et des indicateurs de mesure de la performance.....	29
Figure n° 4: L'action de l'audit interne.....	39
Figure n° 5: Les niveaux de rattachement du service d'audit interne.....	40
Figure n° 6: Représentation d'une Structure pratiquant un audit décentralisé.....	43
Figure n° 7: Diagramme d'Ishikawa.....	66
Figure n° 8: Modèle d'analyse.....	71
Figure n° 9: Position du service de «Contrôle Interne».....	87

Liste des annexes

Annexe n°1 : Questionnaire adressé au Contrôleur Interne.....	i
Annexe n°2 : Questionnaire adressé à la DFC.....	vi
Annexe n°3 : Questionnaire adressé au Contrôleur de gestion.....	vii
Annexe n°4 : Questionnaire de satisfaction des clients du Contrôle Interne.....	vii

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des annexes.....	V
Table des matières.....	6
Introduction générale.....	10
Première partie : carte théorique et méthodologie d'approche.....	16
CHAPITRE I : LE SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	17
1.1 La définition de la performance.....	18
1.1.1 L'économie.....	20
1.1.2 L'efficacité.....	20
1.1.3 L'efficience.....	21
1.1.4 L'effectivité.....	21
1.2 L'élaboration d'un système de mesure de la performance.....	22
1.2.1 La démarche selon GIRAUD & al.....	22
1.2.1.1 l'identification de variables d'actions pertinentes.....	23
1.2.1.2 La sélection des variables d'actions.....	24
1.2.1.3 La diversification des variables d'actions.....	24
1.2.1.4 La traduction du modèle dans des indicateurs de gestion.....	24
1.2.2 La démarche de ECCLES.....	25
1.2.2.1 la détermination des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.....	26
1.2.2.2 la désignation d'un responsable affecté au suivi des indicateurs.....	26
1.2.2.3 L'existence d'un système d'incitation.....	26
1.2.3 La démarche de NAULLAU & al.....	27
1.2.3.1 La planification économique et financière.....	27
1.2.3.2 Le contrôle par la mesure et l'analyse des résultats.....	28
1.2.4 La démarche de LONING & al.....	29
1.2.4.1 la planification stratégique et opérationnelle.....	30
1.2.4.2 la planification budgétaire.....	30
1.2.4.3 le suivi de la performance.....	30
1.2.4.4 le choix d'un référentiel.....	31
1.3 La construction des indicateurs.....	33
1.3.1 Les fonctions d'un indicateur.....	33
1.3.2 Les caractéristiques d'un indicateur.....	33
1.3.3 Les attributs d'un indicateur.....	34
1.3.4 Méthode de conception des indicateurs.....	34

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE BANCAIRE ...36

2.1	Le champs d'activités du service d'audit interne bancaire.....	37
2.1.1	Les objectifs du service d'audit interne bancaire	37
2.1.2	Les activités du service d'audit interne bancaire.....	39
2.1.3	Le rattachement hiérarchique	40
2.1.4	L'organisation interne.....	42
2.1.5	Le contrôle interne bancaire	43
2.1.5.1	Définition du contrôle interne.....	44
2.1.5.2	Les différents niveaux de contrôle.....	45
2.1.6	Les risques de l'activité bancaire.....	47
2.1.6.1	Le risque opérationnel	48
2.2	Les dimensions et les déterminants de la performance d'un service d'audit interne bancaire.....	52
2.2.1	La dimension relative aux ressources	52
2.2.1.1	Le budget	53
2.2.1.2	L'effectif.....	54
2.2.1.3	La planification des travaux d'audit	54
2.2.2	La dimension relative aux processus	55
2.2.2.1	La compétence des auditeurs.....	55
2.2.2.2	L'exhaustivité du plan d'audit.....	56
2.2.2.3	La méthodologie	57
2.2.3.1	Les recommandations	59
2.2.3.2	Les clients	60
2.2.3.3	L'amélioration des processus audités	62
2.2.4	Le choix des indicateurs	63
2.2.5	Les déterminants de la performance.....	66

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE D'APPROCHE 68

3.1	le modèle d'analyse	68
3.2.1.1	Les variables dépendantes	69
3.2.1.2	les variables indépendantes	69
3.1.2	la collecte des données	71
3.1.1	L'observation.....	72
3.1.2	La revue documentaire	73
3.1.3	Les entretiens	74

Deuxième partie : Cadre pratique et conception du système d'évaluation de la performance. 76

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CREDIT LYONNAIS SENEGAL..... 77

4.1	Présentation générale.....	78
4.1.1	Historique	78
4.1.2	Les missions du CLS	78
4.2	Organisation de la banque	79
4.2.1	La direction générale	79
4.2.2	La direction des engagements.....	80
4.2.3	La direction de l'exploitation	80
4.2.4	La direction administrative.....	81

4.2.4	La direction financière.....	82
4.2.4.1	Les missions	82
4.2.4.2	Le service du «Contrôle Interne»	82
4.3	Les différents niveaux de contrôle au CLS	83
4.2.1	Le premier niveau de contrôle.....	83
4.2.1.1	l'autocontrôle.....	84
4.2.1.2	les contrôles hiérarchiques.....	84
4.2.2	Le deuxième niveau de contrôle.....	84
4.2.2.1	Le contrôle comptable	84
4.2.2.2	les autres contrôleurs de second niveau.....	85
4.2.2.3	Les contrôles permanents	85
4.2.3	Le troisième niveau de contrôle.....	86

CHAPITRE 5 : ELABORATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE..... 88

4.1	Procédure actuelle d'évaluation de la performance du service de «Contrôle Interne»	89
4.1.1	Présentation de l'appréciation du personnel effectuée par la DFC.....	89
4.1.2	les objectifs de l'appréciation	90
4.1.3	Les enjeux de l'évaluation.....	90
4.1.3.1	Enjeu pédagogique	91
4.1.3.2	Enjeu psychologique.....	91
4.1.3.3	Enjeu stratégique	91
4.1.3.4	Enjeu technique	91
4.1.3.5	Enjeu politique.....	92
4.1.4	Les principaux points de l'évaluation.....	92
4.1.4.1	Les missions permanentes du poste.....	92
4.1.4.2	Les objectifs de l'année	93
4.1.4.3	L'évaluation de la tenue de poste	93
4.1.4.5	Les commentaires de la hiérarchie	95
4.1.4.6	Le plan de développement personnel	95
4.1.4.7	Les commentaires du collaborateur.....	95
4.1.5	Les forces et les faiblesses du système d'évaluation.....	95
4.1.5.1	les forces du système d'évaluation	96
4.1.5.2	Les faiblesses du système d'évaluation	99
4.2	Présentation du système d'évaluation de la performance préconisé	103
4.2.1	Les indicateurs de gestion.....	103
4.2.1.1	Les indicateurs de la dimension ressources	104
4.2.1.2	Les indicateurs de la dimension processus	108
4.2.1.3	Les indicateurs se rapportant à la dimension produit	117
4.2.2	L'affectation du suivi des indicateurs à un responsable	124
4.2.3	Le choix des référentiels.....	124
4.2.4	la procédure d'évaluation	124
4.2.5	le système de motivation	125

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE 126

6.1	Recommandations relatives au calcul des indicateurs.....	127
6.2	Recommandations par rapport au rôle du responsable du «Contrôle Interne».....	127
6.3	Recommandations par rapport au rôle des supérieurs hiérarchiques	128
6.4	Recommandations relatives aux rôles des responsables opérationnels	129
6.5	Les recommandations relatives aux méthodes, organisations et procédures.....	129
6.4.1	L'élaboration du plan d'action	130
6.4.2	Les recommandations relatives aux moyens	130
6.5	Les recommandations relatives à la communication	131
6.6	Les recommandations relatives aux produits.....	132
6.7	Les recommandation relatives au système de motivation	132
	Conclusion générale	134
	Bibliographie	136
	Annexes	140

Introduction générale

Pourquoi contrôler la gestion ? Sur le plan juridique, la société commerciale est présentée comme créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une activité des biens en numéraires ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou l'économie qui pourra en résulter. La recherche d'un bénéfice, est donc le moteur de la création de l'entreprise et l'un de ses objectifs majeurs. Afin d'atteindre cet objectif commun à toutes les entreprises, les dirigeants sociaux ont l'obligation de définir des objectifs qui tiennent compte des spécificités de leur activité et qui constituent les domaines de résultat où il est essentiel pour l'entreprise d'abord et pour les entités qui la constituent d'obtenir un succès et de bonnes performances.

Pour ce faire, les dirigeants doivent, dans un premier temps, identifier leurs adversaires et leurs alliés, et dans un second temps choisir le lieu et le moment du combat tout en déterminant la nature et l'importance des moyens à engager. En clair, comme des militaires sur un champ de bataille, ils doivent définir une stratégie. Mais, la définition de la stratégie ne constitue pas en soi une garantie de succès; en effet, le fait de se fixer des objectifs et de déterminer une stratégie (fut-elle planifiée) ne garantissent pas que l'on obtiendra les résultats souhaités. La perception de l'environnement est toujours incomplète et difficile. Pour obtenir les résultats escomptés, la stratégie doit être complétée par une activité de pilotage de la performance escomptée. Cette activité de pilotage doit permettre de mettre en œuvre les mécanismes clés de la performance, à travers une utilisation efficiente, efficace, et pertinente des ressources tout en assurant une convergence des actions vers la stratégie définie et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit donc de contribuer à imprimer à la gestion, science de l'action, le facteur clé de performance qui est en réalité le résultat de l'action. En effet, l'appréciation de la performance est d'autant plus fondamentale qu'elle doit permettre au responsable de l'organisation de mettre en acte des compétences et des potentialités qui doivent mener au succès tout en disposant d'une base d'évaluation des activités pour un pilotage efficace et efficient de l'organisation et des différentes entités qu'elle englobe.

Problématique

L'importance de la mesure de la performance pour toute entreprise vaut aussi pour l'entreprise spéciale qu'est l'établissement bancaire de façon générale et le Crédit Lyonnais Sénégal de façon particulière. Ce caractère spécial du Crédit Lyonnais Sénégal découle du fait que comme toutes les autres banques commerciales et sous régionales, le Crédit Lyonnais Sénégal évolue à l'intérieur du système financier de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (U.E.M.O.A.) où l'interdépendance des établissements bancaires implique à la fois un certain dynamisme de chacun d'entre eux mais aussi une stricte surveillance de leurs activités. En effet, les autorités compétentes en matière de réglementation et de surveillance de l'activité bancaire ont mis en place des instruments juridiques qui prennent leur essence dans les dispositions de la loi portant réglementation bancaire, entrée en vigueur le 1^{er} Octobre 1990. Ces mesures visent ainsi à assurer la pérennité des activités des différents établissements, vu leur rôle économique important avec notamment la mise sur pied de services dits de « Contrôle Interne » devant veiller au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne . Mais il est clair que la mise en place de ces mesures collectives pour les établissements bancaires, n'interdit pas que chaque établissement mettent en place de façon interne et autonome des systèmes de contrôle qui permettent notamment autant de garantir la sécurité des dépôts et des transactions que la bonne performance des services, des fonctions, des processus.

Si, à première vue, la banque n'est pas faite seulement pour accumuler les profits mais aussi pour servir l'économie, il faut tout de même noter que comme toute autre banque, le Crédit Lyonnais Sénégal est une entreprise dotée d'un bilan et d'un compte d'exploitation dont l'équilibre garantit les dépôts de sa clientèle et donne l'image fiable de sa situation financière et de sa rentabilité. Or la performance est aussi incitation sinon succès. Pour donc contribuer au succès global, il est plausible de préconiser une évaluation de la performance de chacun des centres de responsabilité. Cette évaluation devient même “ vitale ” dans le cas d'un service d'audit interne qui doit lui même veiller à l'exécution des différents processus conformément aux normes internes et aux règles généralement admises dans la pratique bancaire tout en veillant au fonctionnement des sécurités mises en place pour la sauvegarde du patrimoine face à des risques importants.

Le risque étant inhérent à l'activité de toute banque, la préoccupation majeure des responsables du Crédit Lyonnais est, avant tout, la maîtrise des différents risques tant généraux que bancaires. Néanmoins, une évaluation continue de la performance d'un service

Le risque étant inhérent à l'activité de toute banque, la préoccupation majeure des responsables du Crédit Lyonnais est, avant tout, la maîtrise des différents risques tant généraux que bancaires. Néanmoins, une évaluation continue de la performance d'un service aussi important que l'audit interne renforcera à coup sûr sa capacité et son rôle déterminant dans le dispositif de maîtrise des risques . En effet, la mesure de la performance permettant entre autres d'évaluer le résultat, le niveau de réalisation des objectifs, de jouer sur la motivation, elle induit donc la prise de décisions nouvelles quant à la confortation ou à l'amélioration du résultat obtenu. Ainsi, l'inexistence d'un système d'évaluation de la performance pour le service d'audit interne du Crédit Lyonnais Sénégal induit entre autres conséquences :

- des difficultés de dégager rapidement les axes d'amélioration dans l'exécution des tâches ;
- des difficultés pour la planification des actions de progrès ;
- des difficultés pour la mesure du niveau de réalisation des objectifs du centre de responsabilité ;
- des difficultés pour cerner les besoins qui nécessitent des mesures spécifiques ;
- des difficultés dans le rassemblement de renseignements utiles pour la planification et la prise de décisions ;
- des difficultés pour relever régulièrement les points de faiblesse

A ces conséquences, il est possible de joindre en amont, des causes qui expliquent en partie la non évaluation continue des performances. Il s'agit par exemple de:

- la tiédeur de certaines actions devant accompagner la volonté d'amélioration de l'activité ;
- la planification partielle des actions de progrès ;
- la détermination imprécise des résultats souhaités pour toutes les activités des centres de responsabilité;
- l'absence d'une notion claire de ce à quoi veut parvenir l'organisation chez plusieurs agents;
- l'instauration récente d'une dynamique de changement au sein de l'organisation;

- le degré de réalisation des objectifs ;
- des résultats mesurables ;
- la qualité offerte par le service d'audit interne;
- la qualité du service d'audit interne tel qu'elle est perçue par ses principaux clients et partenaires
- la contribution des indicateurs à une amélioration continue des processus par un suivi permanent de la performance réalisée.

Cette solution appelle logiquement la question principale suivante : quel système d'évaluation de la performance mettre en place pour le service d'Audit Interne du Crédit Lyonnais Sénégal pour une meilleure gestion de la performance ?

Bien évidemment la réponse à cette question, ne peut prétendre à un caractère exhaustif que si des réponses satisfaisantes sont données aux questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les composantes d'un système d'évaluation de la performance ?
- Quelle est l'action du service d'Audit Interne dans le cadre de la banque?
- Quels sont les dimensions et les déterminants de la performance assignables à un service d'audit interne?
- Quelle est la situation actuelle en matière d'évaluation de la performance au Crédit Lyonnais Sénégal ?

Une synthèse de ces questions de recherche permet de formuler le thème de cette étude en ces termes : « Conception d'un système d'évaluation de la performance pour un service d'Audit Interne bancaire».

Cette formulation du thème fait ressortir l'objectif principal suivant : la mesure de la performance d'un service d'audit interne à travers les différents processus qui concourent à la maîtrise des risques au sein d'un établissement bancaire. Il découle de cet objectif principal les objectifs spécifiques suivants :

- déterminer et identifier les composantes d'un système d'évaluation de la performance ;

- identifier les dimensions et les déterminants d'un service d'audit interne dans le cadre de la gestion des risques bancaires ;
- décrire les systèmes d'évaluation existants;
- déterminer les contours du nouveau système à concevoir;

En ne faisant pas référence à d'autres services du Crédit Lyonnais qui participent néanmoins de façon plus ou moins directe à l'activité primordiale de gestion des risques, les objectifs précités montrent que l'évaluation de la performance qui est l'objet de cette étude ne se fera que dans le cadre des fonctions et du rôle et des moyens du service d'audit interne.

Intérêt de l'étude

Une telle étude revêt, de prime abord, un triple intérêt. En premier lieu, il s'agit de donner au service d'accueil et aux dirigeants du Crédit Lyonnais Sénégal des moyens pertinents permettant de mesurer le niveau de réalisation des objectifs assignés au service d'Audit Interne et de piloter sa performance. En second lieu cet exercice vise à enrichir la bibliographie existante sur les notions de performance en mettant en relief l'importance d'un tel critère dans le cadre de l'activité bancaire où la maîtrise des risques semble éclipser le lien entre performance et la maîtrise des risques alors que la réussite de cette dernière activité, demeure dépendante de la performance de certaines fonctions comme l'Audit Interne. Cette étude enfin, répond à une exigence pédagogique qui doit permettre de confronter le savoir théorique acquis dans le cadre du D.E.S.S. en Audit et Contrôle de Gestion, aux réalités de la vie professionnelle tout en bénéficiant de compétences pratiques.

Articulation de l'étude

Cette étude composée de deux parties débutera dans le cadre de la première partie par un chapitre permettant d'apprécier différents écrits sur les systèmes de mesure de la performance en vue de les synthétiser. Le deuxième chapitre de cette première partie développera l'action du service d'audit interne au sein de la banque en premier lieu et en second lieu tentera de faire ressortir autant les dimensions, les déterminants de la performance du service d'audit interne bancaire ainsi que les principales caractéristiques du système d'évaluation de la

performance à concevoir. Enfin le troisième chapitre de cette première partie présentera le modèle d'analyse adopté pour cette étude.

La seconde partie de cette étude, qui concerne le cadre pratique débutera par le quatrième chapitre où sera présenté l'organisation du Crédit Lyonnais Sénégal. Le cinquième chapitre débutera par une présentation du système actuel d'évaluation de la performance existant au Crédit Lyonnais Sénégal avant d'en relever les forces et faiblesses et de développer le nouveau système d'évaluation de la performance à mettre en œuvre. Pour clore cette étude, le sixième et dernier chapitre énoncera différents points de recommandation devant faciliter la mise en œuvre du nouveau système d'évaluation de la performance conçu.



Première partie :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE D'APPROCHE

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise du fonctionnement commence tout d'abord par le souci de suivre correctement les opérations effectuées et l'utilisation des moyens. Ce souci, conduit à l'élaboration d'un système d'information (non limité à la comptabilité) fiable et utile pour la prise de décisions, et qui vient en appoint des dispositifs de sauvegarde et de préservation du patrimoine de l'entreprise afin que l'amélioration de la performance organisationnelle soit aussi un but ultime de la stratégie d'entreprise et des systèmes d'information. Le système de mesure de la performance peut donc être rangé dans cette catégorie d'outils d'aide à la décision qui sont pour le dirigeant le complément indispensable de l'information financière comme le dit RODIER (1999).

Il s'agira, dans le cadre de ce chapitre de définir le terme de performance avant d'évoquer les différentes démarches adoptées par certains auteurs pour l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance. Sans se targuer d'être exhaustive en la matière, la revue de littérature permettant la mise sur pied du système d'évaluation de la performance devra néanmoins être une synthèse de différentes démarches aussi enrichissantes les unes que les autres.

1.1 La définition de la performance

MAHE (1998 :319) voit la performance comme un succès qui est fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs. Tandis que le contraire du succès c'est-à-dire un résultat médiocre décevant devient pour lui, plutôt une contre performance... ». Il précise en outre, que la performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs du résultat.

Plusieurs autres définitions de la performance peuvent être trouvées les unes mettant l'accent sur divers critères tout aussi pertinents les uns que les autres. BOURGUIGNON (2005 :2) reconnaît les difficultés de définition du terme performance. Il s'agit pour lui d'un concept indéfinissable de façon absolue qui appelle plutôt jugement et interprétation.

Pour GIRAUD & al. (2002: 22) la performance n'est que l'assemblage de deux grandes composantes à savoir : la création de valeur pour les clients, condition de la réalisation du chiffre d'affaires, et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité. Mais dans le cadre d'un service d'audit interne bancaire, il est clair que des données financières évoquées dans cette définition n'entrent pas en ligne de compte. Quant à SEPARI & al. (2001 :7), ils définissent la performance comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. Ils estiment qu'« elle oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion ». A la lecture de cette définition deux éléments nouveaux et importants apparaissent il s'agit des notions d'efficacité et d'efficience. Mais JACOT & al. (1999 :24) ajoutent aux critères d'efficience et d'efficacité celui de l'effectivité quand CHAMBERS & GRAHAM (1999:18) évoquent le terme supplémentaire d'économie.

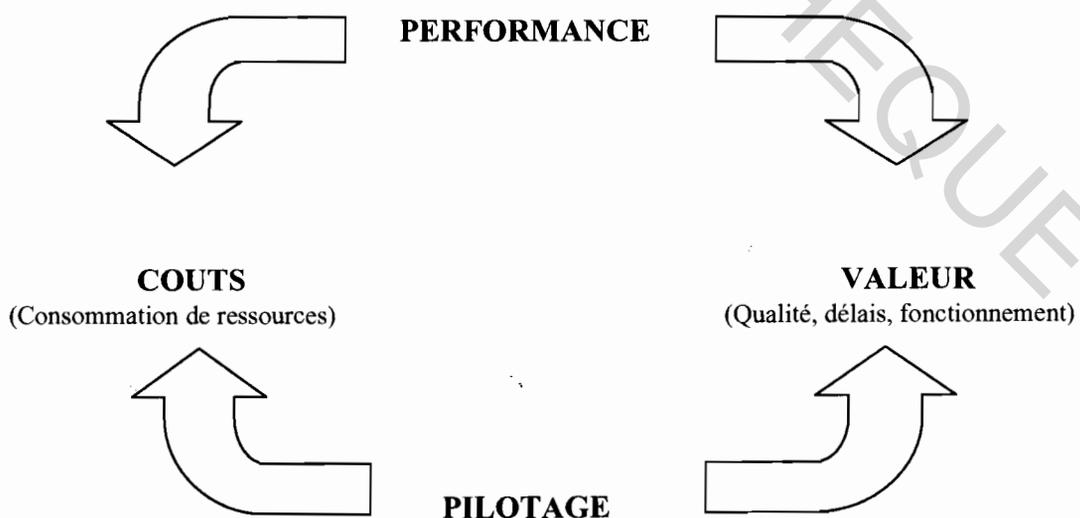
Des éléments importants ressortent de ces définitions, qui doivent permettre de refléter de façon claire et simple la notion de performance et de préciser la représentation du succès et de la performance qui sera donc adoptée tout au long de cette étude. Le premier élément important, est l'aspect qualitatif et quantitatif de la mesure de la performance, tandis que le second est l'utilisation d'indicateurs pour la mesure de la performance. C'est dire donc que le système d'évaluation de la performance à élaborer devra impérativement tenir compte de ces

données importantes. Après consultation de ces différentes définitions, la performance peut se résumer comme la réunion de quatre critères :

- Economie ;
- Efficacité ;
- Efficience ;
- Effectivité.

A quoi servirait-il à une entreprise, à une organisation, un département d'être performant si cette performance ne s'inscrit pas dans le temps mieux dans la durée? Cette notion de durabilité non exprimée par les quatre critères précités est introduite dans la définition de la performance par MARMUSE (1994 :216) qui affirme qu'il est impossible de parler de performance sans replacer l'analyse dans un contexte de durée et de long terme. C'est d'ailleurs pourquoi PINTO (2004 :17) parle de "performance durable". Ainsi pour cerner entièrement cette notion de performance il faut ajouter aux quatre critères précédents la notion de la durabilité mais aussi l'attachement de chaque individu à remplir sa mission. Si les deux dernières notions sont de par leur clarté facilement perceptibles et compréhensibles, il n'en est pas forcément de même pour les trois principaux critères précités qui ont d'ailleurs fait l'objet d'écrits nombreux et qu'il apparaît donc nécessaire de développer brièvement.

Figure n°1 : Les deux versants de la performance : coûts et valeurs



Source: GIRAUD & al. (2002:22)

1.1.1 L'économie

Ce terme traduit la capacité à acquérir les intrants au moindre coût, dans les proportions admises, au moment et au lieu opportun et dans le respect de la qualité conforme à la norme établie. Cette notion d'économie est donc liée à l'acquisition des ressources, point de départ de la performance. En effet, comme le précise GIRAUD & al. (2002 :60) il faut une identification des ressources à consommer spécifiquement pour produire un niveau de valeur .

1.1.2 L'efficacité

Ce concept comme le dit MAHE (1998 :517), se trouve au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non). La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs et/ ou qualitatifs)

Pour KALIKA (2001) l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesure complémentaires. Il s'agit de :

- l'efficacité économique : qui concerne plus particulièrement les résultats économiques (marché, etc.) ;
- l'efficacité sociale porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine social et qui représente l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- l'efficacité organisationnelle appréhendant le fonctionnement interne du service.

Pour pouvoir en donner une image précise et compréhensible certaines études mêlent des indicateurs économiques, techniques, psychologiques, organisationnels et sociaux. Plus simplement, on peut définir l'efficacité comme le rapport entre ces résultats atteints par un système. MAHE (1998 :139) donne la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats}}{\text{Objectifs visés}}$$

Avec le concept d'efficacité on s'éloigne donc de la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme totalement inadapté à l'appréhension des performances à long MAHE (1998 :139).

Comme le fait remarquer GIRAUD & al.(2002 :51) ce terme d'efficacité permet de mieux appréhender la performance propre à la production de valeur.

1.1.3 L'efficience

Second pilier de définition de la performance, l'efficience exprime le rapport entre les objectifs et les moyens engagés pour les atteindre. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser à la quantité des acteurs utilisés pour atteindre ses objectifs (nombre d'heures machine, nombre d'heures de travail). Pour DORIATH (2002 :87) L'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné. Cette relation entre les moyens et le résultat est aussi abordé par BOISVERT (1991) qui définit l'efficience comme : « L'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des extrants pour un niveau donné des ressources, ou la minimisation des intrants pour une certaine quantité et qualité d'extrants. »

Ces différentes définitions par ailleurs complémentaires voire identiques de l'efficience sont résumées sous une formule donnée par MAHE (1998 :140)

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en oeuvre}}$$

1.1.4 L'effectivité

JACOT & al. (1999 :24) définissent le troisième pilier de la performance comme celui qui va le plus loin en se prononçant sur le triptyque objectifs/ moyens/ résultats. La notion d'effectivité remonte selon eux aux finalités qui sont à l'origine même du système dont on cherche la performance. Il s'agit donc de voir si ce qui avait été prévu de faire est

effectivement fait. Pour MARCHESNAY (2000) l'effectivité est le rapport entre le niveau de satisfaction des travailleurs et leur niveau d'engagement dans le travail.

1.2 L'élaboration d'un système de mesure de la performance

Pour pouvoir apprécier si les résultats attendus sont effectivement atteints, la performance de toute organisation doit être traduite dans un système de mesure. Or, l'élaboration du système de mesure de la performance a été l'objet de plusieurs écrits, différentes approches sont d'ailleurs en concurrence pour définir la démarche parfaite à suivre. Pour cette étude, il sera développé les approches de :

- GIRAUD & al.;
- ECCLES;
- NAULLAUD & al.;
- LONING & al.

1.2.1 La démarche selon GIRAUD & al.

Dans le cadre de cette démarche la performance ne doit pas être limitée à une réduction des coûts. En effet, la réduction des coûts ne peut qu'avoir une incidence négative sur la valeur créée notamment, en terme de qualité et de délais. Il s'agit plutôt d'optimiser le couple valeur / coût. L'instrument de mesure préconisé dans le cadre de cette démarche doit donc tenir compte à la fois de ce qui est envisagé d'apporter à l'organisation (c'est la valeur) et les ressources à mobiliser pour atteindre ce niveau de valeur par chaque entité sous ensemble de l'organisation, c'est-à-dire les entités de l'organisation dont les pouvoirs de décision sont définis et qui sont investies d'une obligation de performance cohérente avec l'étendue de ces pouvoirs.

Pour GIRAUD & al. (2002 :8) la question de la mesure de la performance se décompose elle-même en trois problématiques plus fines. Il s'agit :

- la classification des objectifs globaux
- le choix d'un système adéquat

- la déclinaison de cette performance globale en variables opérationnelles, enfin son déploiement au sein de l'organisation.

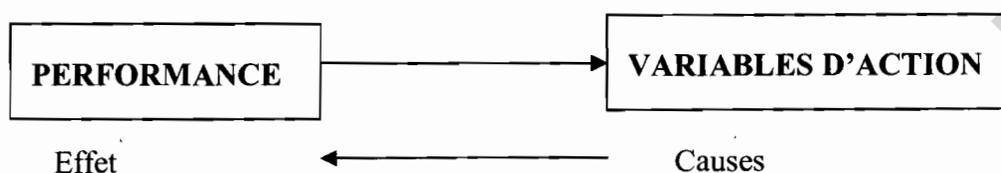
Ainsi il ne saurait y avoir un système de mesure de la performance sans détermination préalable des objectifs globaux ou stratégiques et sans décomposition de ces objectifs globaux en variables opérationnelles. Dans cette démarche, l'objectif décliné sous une forme descendante (du domaine stratégique vers l'opérationnel) est donc le référentiel par rapport auquel doit être bâti tout système de mesure de la performance. La démarche préconisée par GIRAUD & al. (2002 : 61) peut se résumer ainsi :

- l'identification de variables d'actions pertinentes ;
- la sélection au sein des variables d'action ;
- la diversification des variables d'action ;
- la traduction du modèle en indicateurs de gestion.

1.2.1.1 l'identification de variables d'actions pertinentes

Tout comme la déclinaison des objectifs globaux en objectifs opérationnels GIRAUD & al. (2002 :61) préconisent aussi la décomposition des variables d'action globales en variables d'action secondaires. Les variables d'action globales constituent ainsi une référence pour les variables d'action secondaires afin que toutes les actions prises ne soient contraires à l'objectif de performance fixé. En effet, pour eux, une action ne prend de sens que si elle produit directement ou indirectement la performance recherchée.

Figure n 2: les variables d'actions comme cause de la performance



Source : GIRAUD & al. (2002:63)

Les variables d'action constituent donc de véritables déterminants de la performance, les leviers d'action adéquats au regard de la performance recherchée, de l'objectif poursuivi.

Les variables d'action constituent donc de véritables déterminants de la performance, les leviers d'action adéquats au regard de la performance recherchée, de l'objectif poursuivi.

1.2.1.2 La sélection des variables d'actions

A ce niveau, il s'agit selon GIRAUD & al. (2002 :64) de choisir parmi les variables d'actions pertinentes précédemment déterminées, celles qu'il apparaît réaliste d'activer. Les variables à retenir sont celles qui entrent dans le cadre de la stratégie choisie pour atteindre les objectifs retenus.

1.2.1.3 La diversification des variables d'actions

Pour cette étape GIRAUD & al. (2002 :66) précisent bien que la sélection des variables d'actions doit aussi se faire avec un souci de diversification des variables retenues afin d'élever le degré de pertinence du système à bâtir. Par ailleurs, cette diversification devra aussi tenir compte d'une hiérarchisation des variables d'actions qui déterminent le niveau de performance.

1.2.1.4 La traduction du modèle dans des indicateurs de gestion

Pour donner au modèle un caractère explicite et compréhensible par tous au même degré, GIRAUD & al. (2002 :67) préconisent sa traduction dans un système d'indicateurs de gestion c'est à dire un ensemble de mesures qui vont guider le pilotage de la performance. Pour être fidèle au modèle, ces indicateurs doivent mesurer à la fois la performance finale, les performances intermédiaires et l'état des variables d'actions choisies. Par contre, GIRAUD & al. (2002 :68) précisent qu'un équilibre impératif devra être trouvé entre la variété des indicateurs et la limitation de leur nombre afin de ne pas compromettre la simplicité de la lecture tout en respectant deux principes fondamentaux toujours selon GIRAUD & al. (2002 : 72) à savoir :

- Le principe de pertinence : à savoir la cohérence entre le système de mesure et les objectifs ;
- Le principe de contrôlabilité : selon lequel la mesure doit être construite sur la base des éléments maîtrisables par le manager.

Cette démarche se clôture enfin par le déploiement de la performance au niveau des différentes entités de l'organisation afin :

- d'influencer les comportements en créant un enjeu ;
- d'informer les managers dans leurs choix stratégiques et la délimitation de la performance spécifique attendue de chaque entité ;
- d'inciter les managers par leur mise sous tension.

Sur le système d'indicateurs de performance, GIRAUD & al. abondent dans le même sens que BERGERON (2002 :5) qui précise que ces systèmes doivent être absolument liés aux objectifs ou à la stratégie. En effet, un système d'indicateurs non relié aux objectifs ou stratégies de l'entreprise pourrait signifier que celle-ci n'utilise pas le système de façon globale pour atteindre ses objectifs et stratégies, mais plutôt pour suivre les effets d'une tactique et piloter les activités à court terme. Cela, pourrait aussi vouloir dire que les ressources (financières, matérielles et humaines) consacrées à la gestion de la performance sont utilisées de manière inefficace et inefficente. Et, dans le pire des cas, cela peut mener à une moins bonne performance.

1.2.2 La démarche de ECCLES

ECCLES (in RODIER, 1999 : 41) dans son analyse des systèmes de mesure de la performance, précise que les données financières qui auparavant servaient de mesure exclusive de la performance doivent être à présent traitées comme des mesures parmi tant d'autres. Aussi, pour ECCLES (in RODIER, 1999 :50) tout système doit pouvoir prendre en compte des aspects tels que : le service client, l'innovation, de qualité et de compétence afin de faciliter leur mesure. Concernant spécifiquement les différents indicateurs mesurant la qualité et le service client, ECCLES (in RODIER, 1999 :47) insiste sur le fait qu'ils doivent

non seulement refléter les grandeurs générées en interne qui peuvent avoir une influence sur la satisfaction des clients, mais aussi être élaborés à partir de données recueillies directement auprès des clients et auprès d'entreprises opérant dans le même secteur par le biais d'un benchmarking.

1.2.2.1 la détermination des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

La démarche de ECCLES (in RODIER, 1999 :50) débute donc par la confection d'indicateurs sans réellement préciser comme la précédente d'autres étapes pouvant précéder la construction de ces indicateurs.

1.2.2.2 la désignation d'un responsable affecté au suivi des indicateurs

ECCLES (in RODIER, 1999 : 53) préconise par la suite, d'affecter un cadre supérieur à chacun des indicateurs ou d'affecter le suivi de l'ensemble des indicateurs à une fonction nouvelle. Il s'agira donc, pour ce responsable de s'assurer et d'assurer les dirigeants sur le fait que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité, et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

1.2.2.3 L'existence d'un système d'incitation

ECCLES (in RODIER, 1999 :54) pour clore sa démarche opte pour l'alignement du protocole d'incitation sur le système d'évaluation. Il propose donc comme système d'incitation, la détermination des rémunérations par les responsables en fonction des performances quantitatives ou qualitatives. La contrainte principale pour les responsables que ECCLES (in RODIER, 1999 :57) relève est la charge d'expliquer le niveau de rémunération de leurs agents tout en apprenant à conduire des vrais entretiens d'évaluation de la performance.

En résumé donc les points saillants de cette démarche sont les suivants :

Cette démarche ajoute donc à celle de GIRAUD la désignation d'un responsable pour le suivi des indicateurs et la mise en place d'un système de motivation basé sur la rémunération.

1.2.3 La démarche de NAULLAU & al.

GIRAUD & al. dans le cadre de leur démarche, préconisent en amont de leur système d'évaluation de la performance, l'existence d'un référentiel constitué d'objectifs globaux ou stratégiques sans vraiment détailler les différentes catégories d'objectifs que devait comprendre cette démarche stratégique. NAULLAU & al. (2001 :20) compense cette absence de précision en relevant les quatre phases essentielles du pilotage stratégique. Il s'agit de :

- la démarche stratégique ;
- la planification opérationnelle ;
- la planification économique et financière ;
- le contrôle de la mesure et l'analyse des résultats.

Si les deux premières phases de cette démarche ont été largement développées dans les démarches de GIRAUD & al. (2002), les deux dernières étapes par contre, n'ont pas fait l'objet de développements particuliers.

1.2.3.1 La planification économique et financière

Elle concerne comme l'indique NAULLAU & al. (2001 :20), l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des plans opérationnels. Cette phase permet la mise en cohérence des niveaux de performance économiques et opérationnels attendus des différentes entités ou processus. Pour NAULLAU & al. (2001 :41), le budget décline le plan stratégique selon un horizon annuel. Le budget permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de l'entité concernée. NAULLAU & al. (2001 :43) cite d'ailleurs trois avantages de la procédure budgétaire dans le cadre de la performance :

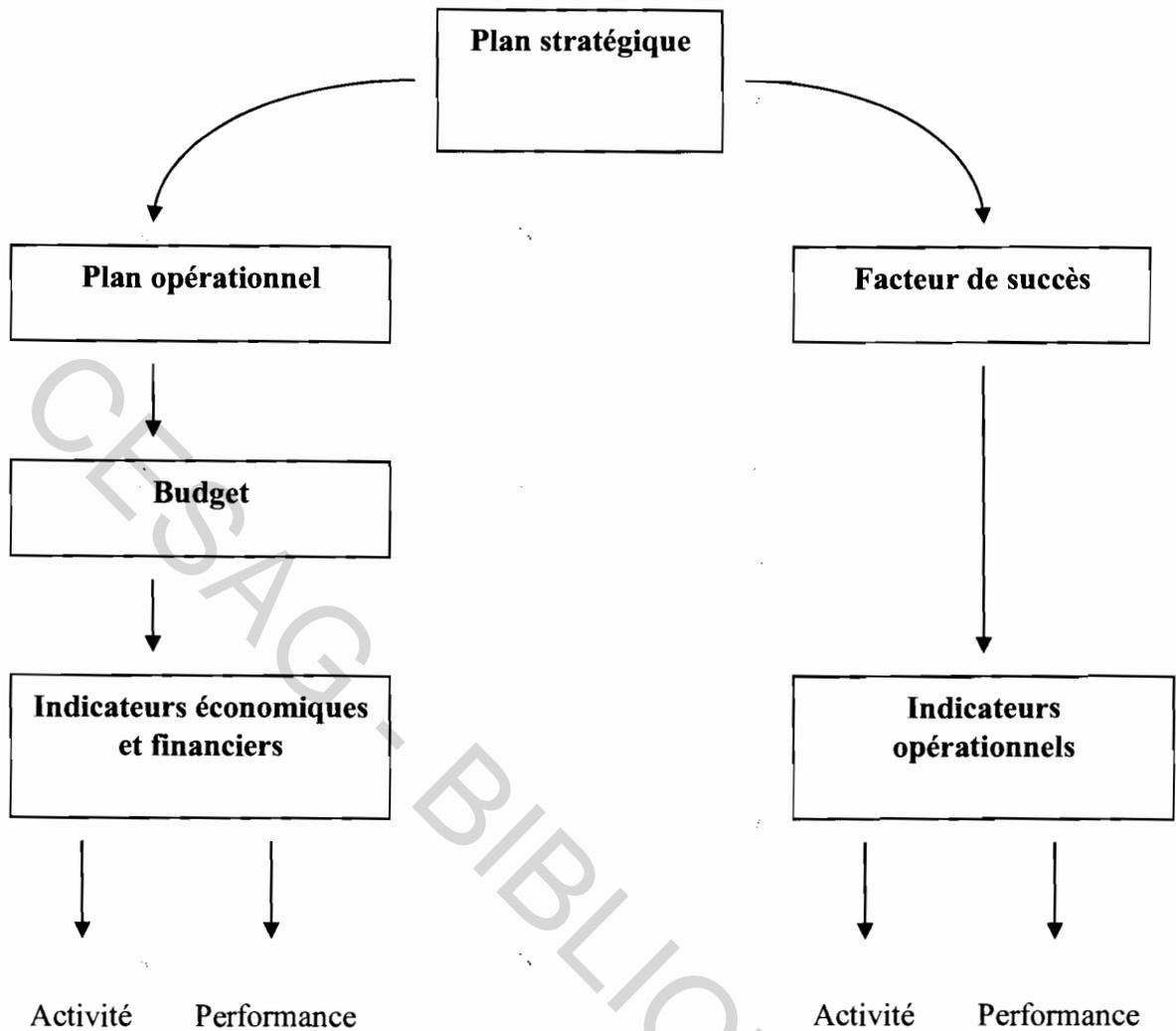
- le budget permet une valorisation économique des plans d'actions pour l'atteinte des objectifs stratégiques c'est-à-dire les actions nouvelles permettant l'amélioration du niveau de performance ;
- le budget constitue un support à la contractualisation hiérarchique car toute ligne hiérarchique doit considérer les niveaux du plan et du budget comme des engagements contractuels que chaque responsable s'engage à respecter ;
- le budget constitue un support de dialogue interne qui occasionne des discussions autant sur le budget lui-même que sur la stratégie poursuivie par les responsables.

1.2.3.2 Le contrôle par la mesure et l'analyse des résultats

Si les démarches développées auparavant proposent la mesure de la performance à partir d'indicateurs, elles ne mettent pas l'accent sur l'analyse des résultats obtenus. NAULLAU & al. (2001 :20) précisent donc que les résultats obtenus doivent être analysés, comparés avec les objectifs fixés. Afin, de permettre d'arriver à la qualification de la performance obtenue. En effet, il ne serait pas plausible de mettre en place le système de motivation tel que préconisé par ECCLES (in RODIER 1999) si la performance obtenue n'est ni analysée ni qualifiée auparavant. En effet, si le niveau de rémunération (salaires ou primes) doit être lié à la performance il faut alors que le niveau de performance soit qualifié.

Cette analyse et cette qualification du niveau de performance pourront donc être dévolues à une personne bien précise chargée du suivi des indicateurs comme ECCLES (in RODIER (1999) le préconisait.

Figure n°3: L'articulation plan stratégique et des indicateurs de mesure de la performance



Source : adaptation de NAULLAU (2001 :111)

1.2.4 La démarche de LONING & al.

LONING & al. (2003 : 3) définissent différentes étapes qui peuvent valablement être appréhendées comme des étapes de construction d'un système de mesure de la performance car pour eux le contrôle de gestion est avant tout un système de pilotage, qui met en œuvre les mécanismes clés de la performance. Pour la gestion de cette performance, LONING & al. (2003 : 97) distinguent quatre étapes importantes :

- la planification stratégique et opérationnelle ;
- la planification budgétaire ;

- le suivi de la performance ;
- le choix d'un référentiel.

1.2.4.1 la planification stratégique et opérationnelle

Pour LONING & al. (2003 : 98), le plan opérationnel n'est qu'une déclinaison triennale chiffrée du plan stratégique. Pour eux, ces plans opérationnels doivent être des plans glissants permettant d'une année à une autre d'évaluer à nouveau les perspectives pour les années qui suivent. Ils préconisent comme base d'élaboration de ce plan opérationnel : l'identification des variables d'actions, les orientations de la direction générale afin d'avoir des plans sectoriels tenant compte des besoins en investissement et des objectifs à atteindre. L'objectif, constituant d'ailleurs pour LONING & al. (2003 :80), la base pour l'évaluation des performances de tout responsable.

1.2.4.2 la planification budgétaire

Pour LONING & al. (2003 : 101) l'une des dimensions essentielles du budget nouveau est la dimension de pilotage et de gestion de la performance. En effet, les budgets doivent désormais relier la stratégie aux plans d'action opérationnels ; ils doivent être par conséquent, une valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre des objectifs. LONING & al. (2003 : 104) préconisent par la même occasion une budgétisation par activités (activity based budgeting) qui indépendamment de la structure hiérarchique de l'entreprise, va reposer sur l'identification des activités récurrentes. Cette planification budgétaire doit, à terme, permettre de mesurer la performance financière par la détermination des écarts, avant la prise de décisions correctives.

1.2.4.3 le suivi de la performance

1.2.4.3 le suivi de la performance

Dans le cadre du suivi de la performance, LONING & al. (2003 : 147) préconisent plusieurs outils dont des indicateurs de mesure de la performance dans la perspective de leur intégration à des tableaux de bord. Ils distinguent deux types d'indicateurs :

- les indicateurs portant sur les objectifs : qui doivent renseigner sur l'évolution vers les objectifs quelqu'en soit leur nombre;
- les indicateurs portant sur les plans et les variables d'actions qui doivent pouvoir selon LONING & al. (2003 : 149) répondre à la question : « a-t-on fait quelque chose ? » relative au suivi de la mise en œuvre des plans d'action et ensuite à la question : « cela a-t-il servi à quelque chose ? » qui se rapporte plutôt à la situation de la variable concernée.

La démarche préconisée par LONING & al. peut valablement être considérée comme un approfondissement des différents points abordés dans la démarche de NAULLAU & al. avec des points nouveaux importants.

1.2.4.4 le choix d'un référentiel

Le référentiel même s'il peut être logiquement tiré des données utilisées pour construire l'indicateur est néanmoins à préciser pour LONING & al. (2003 : 151). Pour eux, un indicateur chiffré sans base de comparaison ne sert en effet à rien car il est impossible de l'interpréter. Comme exemple de référentiel, ils citent : le budget, les objectifs, la concurrence (performance relative) l'année précédente ou une période précédente de référence.

Tableau n°1 : Synthèse des auteurs

Étapes \ Auteurs	GIRAUD & al.	ECCLES	NAULLAUD & al.	LONING & al.
1.Détermination des objectifs stratégiques et opérationnels	×		×	×
2.Planification économique et financière (budget)			×	×
3.Identification, sélection et diversification des variables d'action pertinentes	×			×
4.Construction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	×	×	×	×
5.Affectation du suivi des indicateurs à un responsable		×		
6.Choix d'un référentiel				×
7.Mise en place d'un système de motivation		×		

Source : Adaptation de GIRAUD & al. (2002 :64) ; ECCLES (in RODIER, 1999 :50) ; NAULLAU & al. (2001 :20) ;

1.3 La construction des indicateurs

S'il y a un point commun à chacune des démarches développées ci-dessus, c'est bien la construction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Il apparaît donc important de préciser notamment les fonctions, les caractéristiques, et les attributs des indicateurs.

1.3.1 Les fonctions d'un indicateur

Pour FEISTHAMMEL (2005 : 154) l'indicateur ne dit pas pourquoi il a été choisi ni à quelle finalité il va servir, car il peut être exploité à des fins extrêmement diverses. Au mieux, il dit ce sur quoi il porte et comment il fonctionne. Dans tous les cas il porte une information entre une partie de phénomène et un utilisateur. En somme, l'indicateur est toujours indicateur de quelque chose pour quelqu'un.

1.3.2 Les caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières ou à partir de données physico-opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion. 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).

Tableau n°2 : Les caractéristiques d'un indicateur

Caractéristiques	Définition
Pertinent	<ul style="list-style-type: none">• porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;• Permettre de mesurer effectivement les niveaux de performance ;• Etre conçu en fonction des spécificités de l'activité et de ses objectifs ;• Etre fidèle et représentatif de l'objectif.

Accessible	<ul style="list-style-type: none">• l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à coup raisonnable ;• être facile à établir, alimenter et utiliser au moindre coût ;• être compréhensible.
Ponctuel	<ul style="list-style-type: none">• disponible à temps
Lisible	<ul style="list-style-type: none">• facile à interpréter et intelligible par tous ;• être simple et évocateur par sa forme.
Finalisé	<ul style="list-style-type: none">• un objectif doit lui être attaché.
Anticipateur	<ul style="list-style-type: none">• il doit fournir des indications sur l'avenir.

Source : Adaptation DEMEESTRE (2002 :82) ; GERVAIS & al. (2000)

1.3.3 Les attributs d'un indicateur

Les attributs d'un indicateur permettent de le définir de façon précise. Selon VOYER (1999) et DEMEESTRE (1997) les attributs sont :

- le nom de l'indicateur qui permet d'identifier l'indicateur ;
- une formule de calcul, valeur mesurée qui précise la méthode de calcul ;
- un relevé de sources d'information qui précise les sources d'information pour le calcul ;
- la périodicité qui permet de définir la fréquence de mise à jour ou de calcul ;
- un responsable : qui le calcule ? qui le contrôle ? à qui est il fourni ?
- un mode de représentation : un chiffre, une courbe, des graphiques, des tableaux, des pictogrammes ;
- une référence, un objectif : quel est le « bon » niveau de l'indicateur.

Les attributs peuvent être consignés sur une fiche sous forme de documentation. Cette fiche est appelée fiche-indicateur.

1.3.4 Méthode de conception des indicateurs

La méthode de l'AICM (Axe, Indicateur, Mesure, Critère) reconnaît que la construction d'un indicateur renvoie en fait à 4 types d'interrogation selon l'OCDE (2006):

- Celle de l'Axe : Quelle est la question que l'on se pose en matière d'observation ?
- Celle de la Mesure disponible : Quelles sont les données de base que l'on peut mobiliser autour du thème étudié ?
- Celle de l'Indicateur : Quelles sont les données que l'on peut retenir (choisir) pour simplifier l'information disponible, enrichir les interprétations envisageables pour apporter des éléments de réponse à l'Axe choisi ?
- Celle du Critère d'interprétation : Comment peut-on interpréter les évolutions présentées par un indicateur au regard de la question centrale (l'Axe) ? Quelle évolution est souhaitable, existe-t-il des seuils d'évolution qui permettent de considérer une évolution suffisante ?

En conclusion, il faut retenir, comme le dit LORINO (2001), que la performance, est avant tout l'atteinte des objectifs stratégiques. En outre, pour CHENHALL & al. (1998) la cohérence du système de mesure de la performance avec les stratégies et les objectifs d'entreprise est une des avancées de la littérature qui se démontre scientifiquement. En effet, les critères d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et d'économie ne conduisent à la performance que dans le cas où ils sont mis en œuvre dans le but d'atteinte des objectifs fixés. Cette performance pourra, maintenant, à la suite de cette revue de littérature, se mesurer grâce à des indicateurs de gestion tant financiers que non financiers tout en respectant les différentes étapes relevées suite à la synthèse des différentes démarches étudiées.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE BANCAIRE

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 contrôle 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'établissement concerné, le système bancaire et l'économie. Dans un tel contexte, la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de façon efficace.

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.

La première partie de ce chapitre tentera de résumer de façon concise et précise le rôle du service d'audit interne bancaire. Il ne s'agira donc pas de revenir sur les caractéristiques d'un service d'audit normalement développées par plusieurs auteurs. Il s'agira plutôt d'évoquer les spécificités du service d'audit interne bancaire et du dispositif de contrôle interne bancaire dont il assure de façon normale la supervision. En second lieu, il sera relevé les dimensions de la performance rattachables à l'action du service d'audit interne bancaire avant de développer les indicateurs, et les déterminants résultant de ces dimensions.

2.1 Le champ d'activités du service d'audit interne bancaire

Il sera essentiellement question dans cette section d'évoquer les objectifs du service d'audit interne bancaire et du périmètre des activités qu'il est censé couvrir au sein de l'établissement bancaire, afin d'avoir une idée plus précise de son action. Dans le cadre de l'étude de ce champ d'activités, il sera aussi abordé les spécificités du contrôle interne bancaire, et aussi celles du risque opérationnel.

2.1.1 Les objectifs du service d'audit interne bancaire

La fonction d'auditeur interne en banque a considérablement évolué au cours des dernières années. La multiplication des activités bancaires et la croissance des volumes ont fortement accru les risques. Ainsi, les différents domaines d'action du service d'audit interne sont scindés entre plusieurs directions fonctionnelles compétentes afin de les spécialiser notamment en ce qui concerne : les directions des risques pour les risques de crédit, les directions financière et comptable pour le contrôle comptable, etc. Cette scission des activités de l'audit interne vise donc à concentrer l'action de ces différentes directions sur des compartiments différents tout en les y spécialisant : conformité, respect de la réglementation, maîtrise des risques opérationnels, qualité de l'information comptable et financière produite, etc. De plus, l'entité d'audit portera des noms variés en fonction des établissements : inspection générale, contrôle général et même contrôle interne comme indiqué dans la circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 de la commission bancaire de l'U.E.M.O.A (2000). Mais, quelles que soient la dénomination prise et la spécialisation accordée à chaque entité, les objectifs définis pour la fonction prennent tous leur source dans les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Il en est ainsi selon IFACI (2004) des normes :

- 2110 relatives au management des risques qui précisent que l'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle ;

- 2120 relatives au contrôle qui mentionnent que 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.

RENARD (2006 : 117) résume d'ailleurs bien ces principaux objectifs en indiquant que l'objectif principal de l'audit interne demeure l'amélioration constante des contrôles internes de toutes natures. SARDI (2002 : 81) dans le cas de l'établissement bancaire précise que cette amélioration des contrôles internes doit se faire par :

- L'apport d'une assurance objective et des conseils pour fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation ;
- Une aide à l'organisation en évaluant et en améliorant l'efficacité de la gestion des risques pour une meilleure atteinte de ses objectifs.

Tableau n°3 : les activités des services d'audit interne et de «Contrôle Interne»

	AUDIT INTERNE	CONTROLE INTERNE
Actions principales	<ul style="list-style-type: none"> • le conseil • la coopération avec les audités 	<ul style="list-style-type: none"> • l'action de contrôle (ou d'inspection)
Causes de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • sur mandat de la haute direction • dans le cadre d'une mission générale 	<ul style="list-style-type: none"> • sous sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie • pour des contrôles réguliers et spécifiques
Eléments évalués	<ul style="list-style-type: none"> • les procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements 	<ul style="list-style-type: none"> • l'action des hommes
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> • Remédiation fondamentale • Agit sur le fond 	<ul style="list-style-type: none"> • Correction ponctuelle de l'infraction • Agit sur la forme

Source : Adaptation de RIGOLE VAN de EEDE (2000)

2.1.2 Les activités du service d'audit interne bancaire

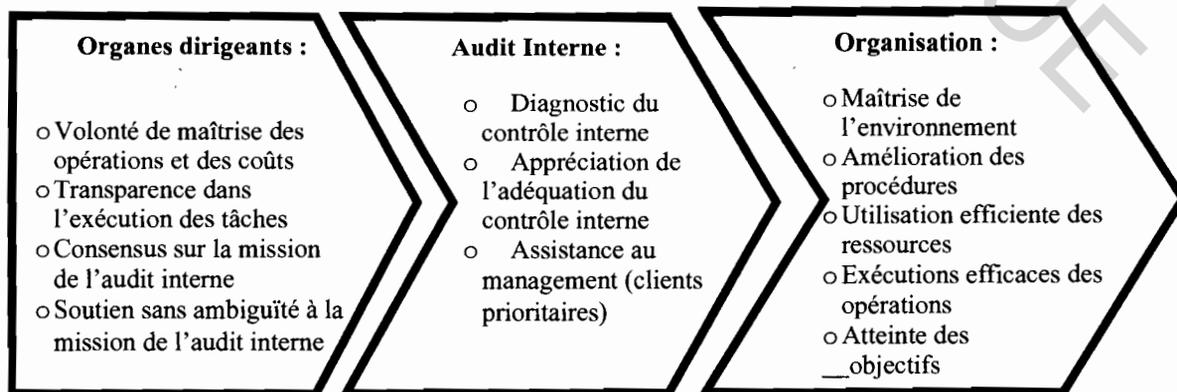
Le Comité de Bâle pour le contrôle bancaire (2001) énumère les points principaux qui doivent constituer le champ des activités du service d'audit interne à savoir :

- l'examen de l'application des procédures de gestion des risques et des méthodologies de mesure des risques ;
- l'examen de la fiabilité des informations comptables et des états financiers ;
- l'examen du système d'évaluation des fonds propres par rapport aux risques ;
- le respect des prescriptions légales et réglementaires, des codes de bonne conduite, des politiques et procédures ;
- des tests de la fiabilité des états réglementaires.

La couverture de ce champ d'activités plutôt vaste entraîne donc la spécialisation de certaines fonctions comme évoquée plus haut à l'intérieur de la banque. SARDI (2002 :60) dans le cadre de cette spécialisation distingue ainsi:

- les services d'audit interne dont l'autorité est limitée à une activité : l'audit de la salle de marché , l'audit interne d'une filiale ou d'un groupe de filiales, l'audit du réseau extérieur, des «contrôleurs» d'une agence ou d'un groupe d'agences ;
- les services d'audit interne dont l'autorité est limitée à un thème ou à un risque particulier : l'audit opérationnel, la revue des crédits ou contrôle des risques, le risk management, l'unité de contrôles comptables.

Figure n°4 : L'action de l'audit interne

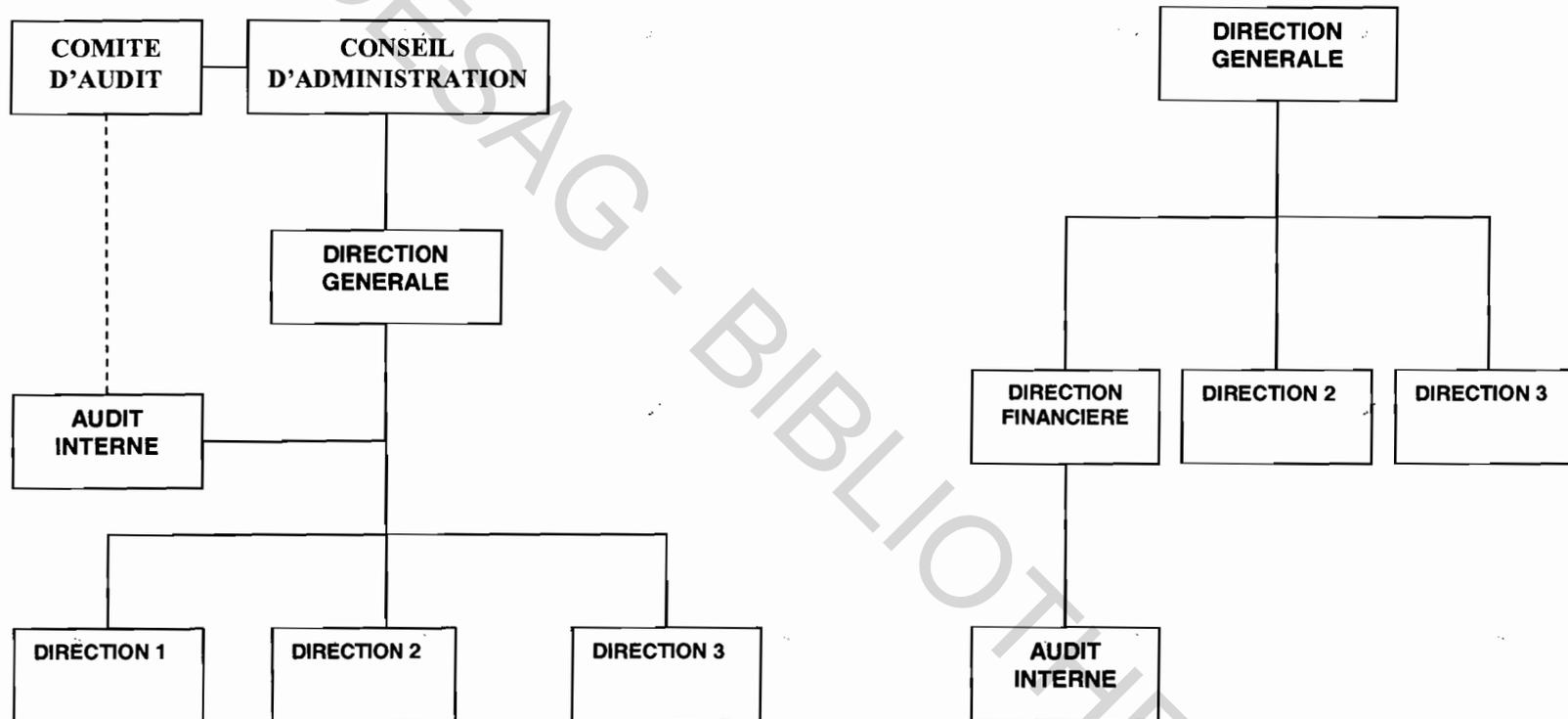


Source : Adaptation de SARDI (2002 : 52-54)

2.1.3 Le rattachement hiérarchique

Le rattachement est un facteur déterminant pour le succès de la mission du service d'audit interne. D'ailleurs selon IFACI (2004) la norme 1110 qui porte sur l'indépendance dans l'organisation précise que le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités. En effet, Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président ou directeur général. Cela contribue à assurer son indépendance vis à vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles. Ce rattachement confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations. Pour autant, BARBIER (1996 : 53) soutient que ce rattachement n'est pas une condition essentielle. En effet, les objectifs peuvent également être atteints si le rattachement est autre. Mais, pour cela, il faut que le dirigeant auquel le service est rattaché soit de par ses fonctions et de par sa personnalité aussi transparent que possible par rapport à la politique de la direction générale afin que son objectivité soit sauvegardée conformément à la norme 1120 citée par IFACI (2004).

Figure 5 : Les niveaux de rattachement du service d'audit interne



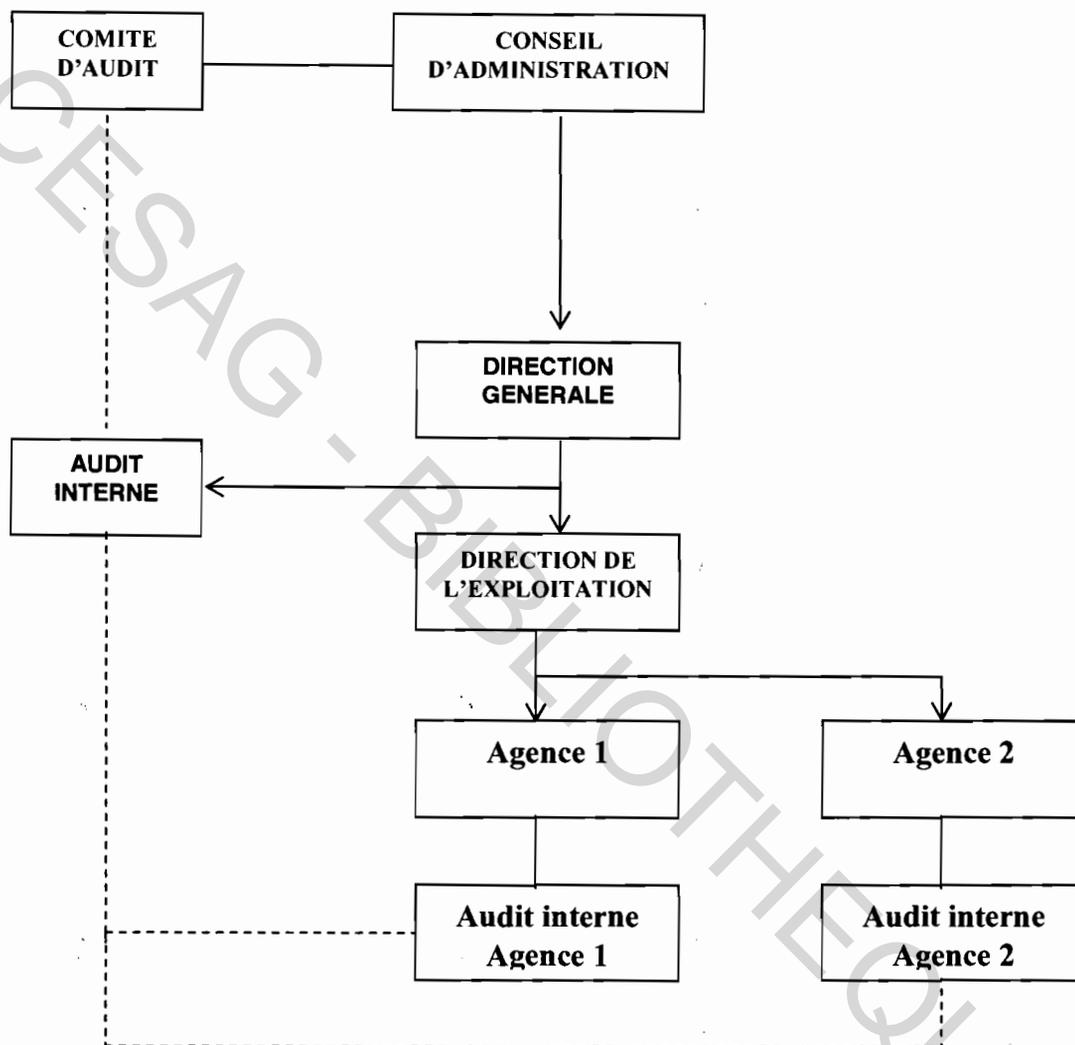
Source : Adaptation de RENARD (2002 : 355-356) ; BRAOITTA (1999 :222)

En clair, l'existence du service d'audit interne répond à une préoccupation constante de mieux maîtriser les opérations dont chaque acteur de l'organisation a la responsabilité comme le précise la définition de l'I.I.A. citée par RENARD 2002 : 61). En retour, il faut noter que seuls des systèmes de contrôle interne mis en place afin de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par les dirigeants, et de limiter les aléas peuvent permettre à l'audit de parvenir à cette maîtrise. En effet, comme l'indique COOPERS ET LYBRAND (1994 : 13), ces dispositifs contribuent à promouvoir l'efficacité à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements.

2.1.4 L'organisation interne

L'audit interne est une fonction permanente assurée par un service. Un service doit donc être chargé de cette fonction. Pour BARBIER (1996 : 53) les paramètres d'une organisation d'audit centralisée, décentralisée, déconcentrée, ou spécialisée, sont la taille, la diversité, l'activité, l'implantation géographique, le niveau de culture interne de l'entreprise, le type d'audit pratiqué. Ainsi, le choix de la structure d'audit interne se fera en fonction des critères précités. Mais, quelque soit le schéma adopté, il est pour le moins souhaitable, qu'un responsable, en quelque sorte conscient de l'ensemble des risques présents et futurs, assume la coordination nécessaire auprès de la direction générale. Ainsi donc, quelque soit le schéma d'organisation interne choisi, la proximité avec les organes dirigeants doit être réelle, leur soutien doit être clair et perçu par tous les membres de l'organisation comme le dit la norme 1110 extraite de IFACI (2004) précitée plus haut.

Figure 6 : Représentation d'une Structure pratiquant un audit décentralisé



Source : Adaptation de Renard (2002 :361) ; BRAIOTTA (1999 :222)

2.1.5 Le contrôle interne bancaire

Le système de contrôle interne constitue l'un des principaux éléments de la gestion bancaire moderne. En effet, aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de nouveaux risques dus notamment à la complexité croissante des activités

et à la dispersion géographique des opérations avec leur corollaire : la multiplication des délégations de pouvoirs mais aussi l'évolution rapide des moyens électroniques pour le traitement des opérations etc. Aussi, Un système de contrôle interne efficace est indispensable à une gestion conséquente des risques et contribue ainsi à la stabilité de l'ensemble du système financier.

2.1.5.1 Définition du contrôle interne

Dans la zone U.E.M.O.A. la publication de la circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 de la commission bancaire relative à la réorganisation du contrôle interne constitue le principal dispositif réglementaire destiné à renforcer et à formaliser le contrôle interne des établissements de crédit. Elle assigne comme objectifs au système de contrôle interne de :

- Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;
- Vérifier que les limites fixées en matière de risques sont strictement respectées ;
- Veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information .

Cette définition réglementaire du contrôle interne se limite de façon plausible aux préoccupations de l'autorité de tutelle : conformité aux textes et usages, système interne de limite des risques, qualité de l'information comptable et financière. Par contre, COOPERS & LYBRAND (2000 : 24) donnent la définition suivante: « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

Un aspect important souligné par cette définition est la présentation du contrôle comme un processus non plus comme un dispositif. Il touche tous les membres de l'entreprise dont dépend l'efficacité du contrôle interne. Cette universalité du contrôle interne fait donc écho à l'universalité de l'audit interne puisque le second a pour finalité d'apprécier le premier en vue de la maîtrise de l'organisation et de sa pérennité. Conformément aux vœux des organismes professionnels bancaires cités par SARDI (2002 : 114), le dispositif de contrôle interne doit intégrer :

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

2.1.5.2 Les différents niveaux de contrôle

Le système de délégations de pouvoirs nécessaires à la bonne marche de l'établissement bancaire induit en contrepartie une meilleure couverture des contrôles sur l'ensemble des tâches exécutées ainsi SARDI (2002 : 58) et OGIEN (2006 :417) distinguent de façon globale quatre niveaux de contrôle dans le cadre de l'organisation du contrôle interne dans l'établissement bancaire. Ces niveaux sont :

- le contrôle de premier niveau ;
- le contrôle de deuxième niveau ;
- le contrôle de troisième niveau.

La mise en place de ces différents niveaux de contrôle propres à l'établissement bancaire n'a que pour vocation de limiter l'impact des risques notamment opérationnels sur le déroulement des tâches.

Tableau n°4: Les différents niveaux de contrôles dans l'établissement bancaire

Niveaux de contrôle		Définitions
Les contrôles de premier niveau	L'autocontrôle	Chaque employé intervenant dans le processus opérationnel a toujours la responsabilité de vérifier que les opérations qu'il a traitées le sont conformément aux règles en vigueur. Il en sera ainsi du remplissage de pièces de saisie et de la saisie des différentes informations dans le système
	Les contrôles hiérarchiques	Ces contrôles ont pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Ils doivent permettre de garantir la régularité, la sécurité et la bonne fin des opérations réalisées ainsi que le respect des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations.
	Les contrôles dans les systèmes transactionnels	Ces systèmes doivent permettre en premier lieu de saisir à partir d'un terminal informatique les caractéristiques de toute transaction selon un schéma comptable prédéfini. Ensuite, le système prend automatiquement en charge le traitement et la comptabilisation de la transaction. L'accès limité des transactions et leur validation obligatoire impliquent ainsi une séparation des fonctions
Les contrôles de second niveau	Le contrôle comptable	Ce contrôle doit permettre de garantir l'existence de procédures appelées piste d'audit afin de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse ;d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre. s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations, et de rapprocher les résultats de gestion avec les résultats comptables

	Le «Contrôle Interne»	Ce niveau de contrôle détaché des entités opérationnelles rassemble des entités qui assurent un contrôle régulier des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques associés aux opérations. Les modes d'actions de ce deuxième niveau de contrôle sont la surveillance des limites approuvées par le Conseil d'Administration, le contrôle systématique ou par sondage des opérations, l'analyse d'indicateurs de risque etc. Le deuxième niveau de contrôle est en charge de la rédaction des états réglementaires.
Le troisième niveau de contrôle	L'audit interne	Ce contrôle a pour objectif de vérifier, la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité, une entité, ou le suivi d'un type particulier de risque. Il est exercé par le service d'audit interne qui joue un rôle de collaborateur extérieur à l'opération qui justifie périodiquement les soldes comptables et vérifie le respect des procédures

Source : adaptation de COOPERS & LYBRAND (1994 :75) ; SARDI (2002 :60); OGIEN (2006 :417) ;

En définitive, c'est un bon dispositif de contrôle interne qui peut permettre à l'audit interne d'avoir une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques. En effet, l'enjeu essentiel du dispositif de contrôle interne est de maîtriser les risques. La conscience du risque est à la base du contrôle interne, lequel se décline à partir d'une analyse des risques selon BARBIER (1996 : 32). Quels sont alors les risques liés à l'activité bancaire ?

2.1.6 Les risques de l'activité bancaire

« L'activité bancaire est une activité à risque, de par sa nature même. Risquée, cette activité l'a toujours été et le sera toujours. L'histoire du secteur bancaire est riche en rebondissements, en ascensions fulgurantes et en faillites retentissantes » MADERS (1994 : 13). Cette citation à elle seule suffit largement pour expliquer la relation entre le risque et l'activité bancaire. Certains de ces risques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise. D'autres sont spécifiques aux banques. La classification des risques peut se faire selon plusieurs critères : sources, conséquences, spécificité par rapport à l'activité bancaire etc. Un classement selon le rattachement spécifique à l'activité bancaire donne le tableau suivant :

Tableaux n°5 : Les principaux risques de l'activité bancaire

Risques	Composants
Les risques classiques	<ul style="list-style-type: none">• les risques commerciaux : le risque client/ produit, le risque de marché, le risque d'image commerciale• les risques sur les biens et les personnes : le risque accidentel, le risque délictueux, le risque de malversation• les risques techniques : le risque sur le traitement des opérations, le risque sur le système d'information, le risque sur les études informatiques, le risque sur les traitements informatiques, le risque lié aux télécommunications• les risques de gestion interne : le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque d'insuffisance fonctionnelle, le risque sur la gestion du personnel, le risque de sous-traitance, le risque de dépendance technologique, le risque de communication
Les risques spécifiques à la banque	<ul style="list-style-type: none">• les risques financiers : le risque de taux d'intérêt , le risque de change , le risque de liquidité• les risques de signature ou de contrepartie : le risque clientèle, le risque interbancaire, le risque pays.

Sources : MADERS (1994 : 69) ; BESSIS (1995 : 17) , SARDI (2002 : 43) ; PERCIE DU SERT (1999 : 16)

S'agissant des risques classiques précités il faut bien noter que ces risques sont pour la plupart aujourd'hui inclus dans ce qu'il y a lieu d'appeler les risques opérationnels qui connaissent un regain d'intérêts particulier dans la profession bancaire. Compte tenu de leurs évocations récurrentes dans les développements ultérieurs, il serait donc opportun d'en avoir une idée bien précise.

2.1.6.1 Le risque opérationnel

Pour le comité de Bâle, cité par AMD (2006) : « le risque opérationnel peut se définir comme une menace, un risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes, ou résultant d'évènements extérieurs et pouvant représenter, à un niveau cible une occasion de saisie d'opportunités ou de création de valeur. Est donc à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel :

- et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque (bien que cette dernière conséquence ait été explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations). »

Les principales sources de réalisation des risques opérationnels sont selon POULIOT & al. (2002 : 36) :

- des défaillances dues aux processus ;
- des défaillances dues aux personnes ;
- des défaillances dues aux systèmes d'information ;
- des défaillances dues aux événements extérieurs ;

a) Le dispositif de maîtrise du risque opérationnel

Pour la maîtrise du risque opérationnel CGAP (2003 : 1-3) deux voies complémentaires doivent être relevées. Il s'agit de :

- la constitution de fonds propres, par les établissements de crédit qui sont évalués en fonction du poids du risque au travers de diverses approches pour sa couverture;
- La maîtrise fonctionnelle du risque opérationnel avec l'implication du service d'audit par la mise en place de parades face à des pertes dont la fréquence et l'impact seraient trop élevés.

b) Les étapes de la gestion du risque opérationnel

Les étapes fondamentales de cette gestion conduite par le service d'audit interne sont les suivantes (BARROIN & al., 2002 : 1-4 et CGAP , 2003 : 1-3) :

- l'identification des risques ;

- l'évaluation ou l'analyse du risque opérationnel ;
- le développement des stratégies et des plans pour le traitement du risque ;
- la mise en œuvre des contrôles adaptés aux stratégies définies ;
- le contrôle de la performance du processus de management des risques

Tableau n°6: Les composantes du risque opérationnel

CATEGORIES	EVENEMENTS DE RISQUE
Dommages aux actifs corporels	Catastrophes naturelles (géologiques, météorologiques): Dégâts des eaux
	Sinistre d'origine humaine : Incendie
	Litiges liés aux immeubles et infrastructure ; autres causes liées à l'indisponibilité des immeubles et infrastructures
Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Perte accidentelle d'intégrité de données, erreurs de développement, atteinte involontaire à la sécurité logique
	insuffisance, indisponibilité passagère de ressources informatiques ou d'une autre ressource (énergie, transport, télécommunication)
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Problèmes liés à l'hygiène et à la sécurité, responsabilité civile (chute,)
	Dédommagements du personnel, dédommagement, licenciement
	Grève, contestation syndicale, litiges avec les employés, discrimination, problèmes d'effectifs, turnover excessif, risque de départ groupé
	Non respect de la législation ou d'obligations sociales et fiscales, inadaptation de la politique de rémunération variable et d'évaluation annuelle des collaborateurs, autres causes dues aux RH (à préciser), absence ou insuffisance de formation / sensibilisation des collaborateurs aux règles déontologiques
	Formalisation insuffisante / non respect des règles de protection de la vie privée du personnel
Exécution, livraison et gestion des processus	Non respect ou mauvaise interprétation des procédures, déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle, erreurs de règlement livraison
	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits, autres causes dues aux traitements et procédures (à préciser)
	Erreur de manipulation d'un modèle / système, erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité, erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux, inexactitudes des déclarations comptables et réglementaires,
	Problèmes de communication, non respect de délais ou d'obligations, Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations
	Défaillance dans le traitement des réclamations de la clientèle, défaillance dans la mise à jour des infos et des documents relatifs à l'identification des clients, erreurs dans la saisie, le suivi ou le

	chargement des données
	Inadéquation du reporting interne ou externe
	Absence de documents de décharge, absence ou non exhaustivité des documents légaux
	Défaillance dans la collecte & la conservation des dossiers / docs pour l'identification des clients
	Accès non autorisé aux comptes clients, données client incorrectes, actifs clients perdus ou endommagés par négligence
	Erreur ou défaillance d'une contrepartie (non client), litiges avec les contreparties, sous-traitance
Clients, produits et pratiques commerciales	Infraction aux règles fiduciaires, responsabilité du prêteur Autres causes dues aux Relations clients (à préciser)
	Informations erronées sur les caractéristiques ou les performances des produits, Inadaptation du produit / service aux besoins du client
	Atteinte à la vie privée ou à la confidentialité, utilisation impropre d'informations confidentielles, violation du secret professionnel,
	Non respect des procédures de "muraille de Chine" (Délit d'initié), non respect des réglementations relatives au blanchiment, aux embargos, au gel des avoirs, non respect des procédures relatives aux opérations trans-frontières
	Activité non autorisée (Défaut d'agrément réglementaire), , non respect des règles liées à la "ségrégation des avoirs des clients"
	Défaut de connaissance du client, dépassement de limite client, défaut d'information
Fraude interne	Dissimulation volontaire de position, Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs,
	Transactions non notifiées (intentionnellement),
	Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle), autres fraudes internes, fraude mixte, Fraude fiscale / évasion (délibérée),
	Vol / extorsion / détournement de fonds / Vol qualifié
	Détournement de biens, délit d'initié (pas au nom de la banque)
	Destruction malveillante de biens
	Contrefaçon de documents (interne), falsification de chèques (fraude interne), contrebande, usurpation de compte / d'identité,
Fraude externe	Vol, Autres actes délibérés, autres fraudes externes,
	Contrefaçon de documents (externe), falsification de chèques (fraude externe), malveillance informatique (virus, destruction de fichiers, piratages...)
	Divulgaration de données

Source :Adaptation Crédit Lyonnais (2005) ;AMD(2004)

2.2 Les dimensions et les déterminants de la performance d'un service d'audit interne bancaire

Les dimensions de la performance ne peuvent être définies de manière standard pour toutes les organisations et toutes les fonctions qui les composent. Elles sont plutôt fonction des domaines étudiés. Dans le cadre de la performance organisationnelle en générale SAULQUIN (2004 :4) distingue quatre principales dimensions:

- La pérennité de l'organisation ;
- L'efficacité économique ;
- La valeur du personnel ;
- La légitimité organisationnelle.

Si ces dimensions s'intéressent à l'organisation de façon générale, elles peuvent néanmoins être ramenées en partie à l'activité du service d'audit interne bancaire. CHAMBERS & RAND (1999:18) distinguent ainsi trois niveaux ou dimension de performance pour le service d'audit interne il s'agit de :

- la dimension relative aux inputs c'est-à-dire aux ressources ;
- la dimension relative aux outputs c'est-à-dire aux produits de l'audit interne ;
- la dimension relative aux processus.

2.2.1 La dimension relative aux ressources

Selon IFACI (2001 :11) : « la performance d'une activité est bonne en terme d'efficacité lorsqu'il y a utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs fixés ». Dans la marche vers la performance, l'identification des ressources et leur affectation demeurent un élément fondamental. Les ressources du service d'audit interne listées par CHAMBERS & RAND (1999:23) sont :

- Le budget ;
- La rémunération globale des auditeurs;

- Le nombre d'auditeurs par rapport à l'effectif de l'organisation considérée et aux standards préconisés en la matière;
- Le temps de travail des auditeurs internes pour des travaux concernant directement les activités d'audit interne et d'autres activités.

Ces dimensions doivent permettre de mettre en évidence l'économie et l'efficacité résultant des activités du service d'audit interne. Les indicateurs découlant de ces dimensions, doivent permettre de déterminer si la mise en œuvre des objectifs concorde notamment avec la consommation de ressources prévues au budget, la détermination des effectifs et la planification dans le temps des missions et autres activités menées par le service d'audit interne. Ainsi, un certain nombre d'éléments importants apparaissent dans le cadre de cette dimension il s'agit :

- Du budget ;
- De l'effectif ;
- La planification des travaux.

2.2.1.1 Le budget

GIRAUD & al. (2002 :53) admettent que l'amélioration de la performance ne se limite pas à la recherche de l'efficacité opérationnelle. Il ne s'agit pas de créer de la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficacité ou de productivité. Les indicateurs relatifs au budget doivent constituer des repères quant au nécessaire agencement des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs assignés au service d'audit interne. Trois objectifs financiers spécifiques guident cette perspective :

- la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité ;
- la comparaison au coût du marché ;
- l'optimisation du couple valeur/ coût.

L'appréciation de la performance à travers le budget permet comme le souligne NAULLEAU & ROUACH (2001 :15), de mettre en relief le rapport entre le résultat et un périmètre de ressources affectées à l'obtention de ce résultat.

2.2.1.2 L'effectif

Deux impacts essentiels peuvent être relevés en ce qui concerne l'effectif du service d'audit. Cet effectif peut avoir un impact autant au niveau des charges qu'il engendre du point de vue budgétaire (déplacements, investissements, etc) mais aussi par rapport au respect du plan d'audit et de l'atteinte des objectifs dans les délais. Il est donc important que cet effectif permette à la fois d'optimiser le couple valeur coût, et la réalisation exhaustive du plan d'audit. Pour CHAMBERS & RAND (1999:24), la norme pour les institutions financières peut varier d'un auditeur pour un effectif de 50 à 100 employés.

2.2.1.3 La planification des travaux d'audit

Le plan d'audit selon BRAIOTTA (1999:157) constitue un élément essentiel afin d'accomplir un audit efficace et efficient tout en permettant de relever les besoins de l'organisation en matière d'audit. Le plan d'audit s'intéresse aussi bien aux processus en ce qui concerne le volet efficacité qu'aux ressources en ce qui concerne les volets économie et efficience.

CANGEMI (1996 :92), soutient d'ailleurs que cette planification demeure un élément important pour la performance de tout type d'audit. Elle présente comme avantages:

- les possibilités de faire le rapport entre le temps nécessaire aux activités d'audit à mener et le nombre d'auditeurs nécessaires ;
- les possibilités de contrôler et de quantifier le temps de travail effectivement travaillé et les heures supplémentaires effectivement utilisées ;
- les possibilités d'apprécier la productivité ;
- les possibilités de suivre le temps de travail consacré aux activités qui n'intéressent pas directement l'audit telles que les tâches administratives.

Les critères majeurs de performance rattachables à ce plan d'audit seront donc :

- le respect du plan d'audit ;
- la flexibilité du plan d'audit.

2.2.2 La dimension relative aux processus

L'objectif de cet axe, est d'apprécier l'efficacité du service d'audit interne à travers notamment la prise en compte de l'ensemble des processus internes dans le plan d'audit ainsi que les innovations et améliorations apportées par le service d'audit interne lors de ces missions. En effet, quelque soit la mission conduite par l'auditeur interne des constantes demeurent quant aux critères de performance des processus. CHAMBERS & RAND (1999:25) donnent quelques points importants de cette efficacité:

- Les activités professionnelles ;
- L'étendue des responsabilités du service d'audit interne ;
- L'expérience, le professionnalisme et la polyvalence des auditeurs ;
- La conformité aux normes ;
- La conduite des activités conformément aux mentions de la charte d'audit ;
- Le temps réellement utilisé pour les missions par rapport au temps planifié ;
- Le temps écoulé entre la formulation des recommandations et leur mise en œuvre ;

Les points importants de cette dimension concernent notamment :

- La compétence des auditeurs ;
- L'exhaustivité et la réalisation du plan d'audit ;
- La méthodologie.

2.2.2.1 La compétence des auditeurs

Concernant les auditeurs, les normes selon IFACI (2004) mettent l'accent notamment sur :

- L'indépendance et l'objectivité pour la norme 1100 ;
- L'objectivité individuelle pour la norme 1120 ;
- La compétence et la conscience professionnelle pour la norme 1200 ;

Sur ce dernier point d'ailleurs, IFACI (2001 :8) souligne que les normes de compétence sont les bases même du processus d'évaluation. Elles caractérisent ainsi, les meilleures pratiques à la fois au niveau de la fonction et du rôle de l'auditeur interne. Par la même occasion IFACI (2001 :25) relève un certain nombre d'unités vers lesquelles doit s'orienter l'auditeur interne compétent :

- unité 1 : développer au sein de l'organisation, la compréhension des risques associés à son fonctionnement et à son contexte ;
- unité 2 : développer au sein de l'organisation, la compréhension du caractère adéquat et de l'efficacité de ses stratégies de contrôle, des structures et systèmes ;
- unité 3 : contribuer à l'amélioration du fonctionnement des systèmes de management des risques et de contrôle dans l'organisation ;
- unité 4 : apporter à l'organisation l'assurance continue qu'elle maîtrise ses risques ;
- unité 5 : diriger la fonction d'audit interne ;
- unité 6 : diriger la fonction d'audit interne dans un contexte dynamique qui influence son travail.

Pour faciliter l'évaluation, l'appréciation de ces unités, les indicateurs devront s'intéresser :

- au nombre de jours de formations dispensées ou reçues par le responsable du service d'audit interne ou les auditeurs;
- aux incidents avec les audités censés mettre en valeur la qualité de la communication;

2.2.2.2 L'exhaustivité du plan d'audit

Sans revenir sur le volet temps du plan d'audit ce second intérêt pour la planification couvre plus le volet exhaustivité du plan d'audit qui doit absolument faire écho à l'universalité de l'audit interne et du contrôle interne à l'intérieur de l'organisation. Ainsi pour GERBIER (1996 : 10) et LEMAN (1995 : 9) le plan d'audit doit :

- assurer le respect de l'esprit de rigueur et de méthode qui doit caractériser l'audit interne ;
- aborder tous les sujets susceptibles d'être audités ;
- être flexible pour laisser du temps à des missions imprévues ;
- assurer l'efficacité du service d'audit interne en prenant en compte tous les types de risques

Toujours dans le même registre, la norme 2010 citée par IFACI (2004) et relative à la planification fait obligation au responsable de l'audit interne d'établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Le degré de réalisation de ce plan d'audit ainsi que son exhaustivité, le nombre de missions imprévues par rapport aux missions effectuées devront donc apparaître à travers les indicateurs devant permettre d'évaluer la performance du service d'audit interne.

2.2.2.3 La méthodologie

Selon IFACI (2004)

- la norme 2040 indique que le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne ;
- la norme 2100 relative à la nature du travail indique que le responsable du service d'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

La lecture de ces normes fait comprendre toute la responsabilité qu'a l'auditeur interne dans la conduite des activités de son département. Ainsi pour chacune des missions qu'il conduit, le responsable de l'audit interne doit veiller à :

- définir les objectifs de la mission selon la norme 2210 ;
- déterminer le champ de la mission conformément à la norme 2220 ;
- établir un programme de travail tel que le définit la norme 2240 ;
- accomplir la mission conformément aux mentions des normes 2300 et 2340 ;

En clair, les missions d'audit doivent être conduites conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Néanmoins, la norme 2430 citée par IFACI (2004) fait obligation d'indiquer dans le cas de missions non conduites conformément aux normes: la ou les normes non entièrement respectées, la ou les raisons de non-conformité et l'incidence de la non-conformité sur la mission.

Par ailleurs, dans le cadre de ses missions, le responsable de l'audit interne devra veiller au respect des trois principales phases de la méthodologie telles qu'évoquées par RENARD (2006 :202) et ARENS (2000 :224) à savoir :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de rédaction et de suivi du rapport.

Pour apprécier la méthodologie adoptée par le responsable d'audit interne il serait plausible d'avoir des indicateurs mettant en relief le nombre de missions conduites conformément aux normes par rapport au nombre total de missions effectuées sur une période, le nombre de réunions d'ouverture et de clôture par rapport aux nombres de missions effectuées.

2.2.3 La dimension relative aux produits de l'audit interne

Cette dimension, comprend généralement des indicateurs relatifs à l'efficacité et l'effectivité des actions menées par le service d'audit interne et les auditeurs et couvre aussi les aspects liés à la qualité dans l'action du service d'audit interne. En effet, RENARD (2006 :78) indique que la recherche de la satisfaction du client doit mobiliser, sans exclusive, l'ensemble des acteurs et des processus. Les indicateurs à déterminer dans cette perspective client doivent permettre globalement de faire ressortir le respect des normes professionnelles d'audit notamment celles abordant les aspects relatifs à la qualité et au respect du code de déontologie en terme d'objectivité et de comportement des auditeurs. CHAMBERS & RAND (1999:27) relèvent les critères de performance des produits de l'audit interne. Ils listent:

- la pertinence des recommandations faites et la qualité et la pertinence des constats et des observations
- la satisfaction des clients ;
- le respect de la méthodologie d'audit et le choix judicieux des outils d'investigation ;
- l'amélioration des processus audités.

A ces critères s'ajoutent les aspects liés à la qualité soulignés par la norme 1300 évoquée par IFACI (2004).

De tous ces critères de performance, il ressort quatre éléments importants:

- les recommandations ;
- les clients ;
- la méthodologie ;
- l'amélioration des processus audités.

2.2.3.1 Les recommandations

S'agissant des recommandations, CANGEMI (1996 :115) précise les critères de base que doivent remplir des recommandations formulées par l'auditeur interne. Il s'agit de:

- la précision : les recommandations formulées doivent pouvoir ainsi être vérifiables et rattachables à des constats effectivement relevés dans le rapport ;
- l'objectivité : elles doivent refléter la position de l'auditeur et permettre aux destinataires du rapport de comprendre les différentes situations relevées. La norme 1120 relative à l'objectivité individuelle présentée par IFACI (2004) précise d'ailleurs que les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.
- la réalité : dans la formulation de ses recommandations, l'auditeur interne doit tenir compte de la perception qu'en aura le destinataire: les recommandations ne doivent pas être source de nombreuses interprétations.

Par ailleurs, la norme 2410 citée par IFACI (2004) fait obligation à l'audit interne d'accompagner ces recommandations d'un plan d'actions. Ce plan d'actions est en réalité, la planification de la mise en œuvre des recommandations en accord avec les responsables opérationnels. En effet, formuler des recommandations sans s'atteler à les suivre reviendrait tout simplement à formuler des vœux pieux dont l'accomplissement serait laissé à la providence. Les indicateurs découlant de cette dimension devront mettre en relief entre autres :

- Le degré d'acceptation des recommandations faites ;
- Le temps écoulé entre la fin des missions et la sortie des rapports d'audit ;
- Le degré d'application des recommandations.

2.2.3.2 Les clients

L'un des points d'ancrage de l'audit interne que cite RENARD (2006 :43) est l'assistance au management qu'il perçoit comme l'aide que l'auditeur interne va apporter aux responsables

en leur permettant de travailler avec plus d'efficacité, de sécurité et d'efficience. Les clients de l'audit interne sont donc les responsables opérationnels de l'organisation. La norme 2060 citée par IFACI (2004) identifie clairement les premiers destinataires des rapports d'audit en l'occurrence le conseil d'administration et la direction générale. Elle exige par la même occasion que le responsable de l'audit interne rende compte de façon périodique au conseil d'administration et à la direction générale des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. A ces clients internes il faut aussi rajouter les clients propres au service d'audit interne bancaire à savoir, les réviseurs externes, la B.C.EA.O. et la Commission Bancaire.

L'étude de cette perspective client serait partielle si l'on ignore l'aspect qualité qui est d'ailleurs l'objet de la norme 1300 évoquée par IFACI (2004) qui stipule que 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 et permettant un contrôle continu de son efficacité. Cette norme dispose en outre, que ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Le fil conducteur de cette perspective qualité est donc la priorité donnée au client, la recherche de sa satisfaction, la conformité à ses besoins ou à ses attentes. RENARD (2006 : 81) va plus loin en précisant que la qualité contribue à la maîtrise du contrôle interne tandis que BARBIER (1996 :22) estime que les exigences de qualité incitent à améliorer le contrôle interne. Les indicateurs à retenir devront donc mettre en relief

- La satisfaction des clients internes ;
- La démarche prospective à mettre en oeuvre pour les besoins nouveaux ou latents des clients (responsables opérationnels, direction générale) en terme de contrôle et de sécurisation des activités existantes, les nouvelles activités induites par la création de nouveaux produits bancaires contre toute réalisation des risques opérationnels. Ce dernier point entre d'ailleurs dans le cadre du marketing de la fonction d'audit évoqué par CANGEMI (1996 :229) ;
- Le respect des exigences et recommandations formulées par les clients externes.

Tableau N°7 : les facteurs qualité du processus d'audit interne

Phases	Facteurs de qualité
Préparation	La formation et l'expérience La bonne compréhension des objectifs L'implication du manager d'audit Niveau de coopération avec les audités Le temps pour la planification
Réalisation	La formation et l'expérience du personnel Le niveau de performance du personnel audité La bonne compréhension des objectifs Le niveau de documentation La supervision La disponibilité de l'équipe d'audit La valeur des résultats Les papiers de travail Le niveau d'automatisation du système audité La qualité du programme d'audit
Conclusion	L'implication du manager Le niveau de coopération des audités et leurs disponibilité Les pressions des dirigeants L'expérience et la formation de l'équipe d'audit La clarté des rapports La valeur des résultats Les contraintes de temps

Source : Adaptation de RENARD (2006 :246)

2.2.3.3 L'amélioration des processus audités

Cette amélioration des processus apparaît au travers des avis et recommandations consignés dans le rapport d'audit qui est l'aboutissement de toute mission d'un service d'audit interne pour SARDI (2002 :92). Le rapport est le moyen de vendre les solutions pertinentes du service d'audit interne à la direction et à l'ensemble de la banque. En effet, c'est le document à partir duquel seront jugés :

- des hommes : aussi bien le personnel de l'unité contrôlée que l'auditeur lui même ;
- l'efficacité de l'organisation contrôlée ;
- les procédures et le système de contrôle interne ;
- le degré de maîtrise des risques.

En plus des avis et recommandations à formuler par le service d'audit interne au sortir de ces missions il faut dans un volet prospectif que chaque fois qu'un nouveau système , ou organisation va être mis en place ou avant le lancement d'un nouveau produit ou d'une activité nouvelle, que l'audit interne intervienne pour participer à la mise au point des procédures et des méthodes de contrôle. Pourront donc être tirés de cette dimension des indicateurs qui portent sur :

- l'évolution de la réalisation des risques opérationnels d'une année à une autre ;
- les missions de conseils effectués pour une période par rapport au nombre total de missions effectuées mais aussi par rapport aux nouveaux produits et nouvelles activités développées ;
- le nombre d'incidents détectés sur un processus après une mission de l'audit interne.

2.2.4 Le choix des indicateurs

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. KAPLAN & NORTON (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance. Par ailleurs, les études menées par ABERNATHY & al. (1995) et PERERA & al. (1997) fournissent des appuis à l'hypothèse voulant que l'importance accordée à la qualité, aux délais, à la flexibilité et aux coûts bas doit être accompagnée de changements dans le système de mesure de la performance. Afin, que ce système mette plus d'emphasis sur les mesures non financières. Dans le cadre de cette étude des indicateurs financiers seront tout de même utilisés notamment pour la mesure de l'efficience et de l'économie dans l'action du service d'audit interne. Le système de mesure de la performance sera donc constitué d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers devant refléter au mieux la performance du service d'audit interne. Il doit permettre aux gestionnaires de déterminer si le service d'audit interne atteint la performance voulue et motive, donc influence, les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance notamment en matière de maîtrise des risques opérationnels, de respect de la réglementation et d'adaptation constante du dispositif général de contrôle interne.

Tableau n°8 : Liste des indicateurs du système de mesure de la performance

DIMENSIONS	FORMULE DE L'INDICATEUR	CARACTERISTIQUES
Ressources	Dépenses du service / nombre d'auditeurs	Permet de comparer l'évolution du budget et l'évolution des effectifs
	Dépenses pour les missions / nombre de jours de mission	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 du ratio admis par les différents organismes professionnels
Processus	nombre de missions réalisées/ nombre de missions figurant au plan	Mesure le degré de réalisation du plan d'audit.
	nombre de missions conduites conformément aux normes / nombre total de missions effectuées sur une période	Met en relief le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne
	nombre de jours d'audit/ jours ouvrés	Il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.
	nombre de pages de rapports / nombre de rapports	Cette mesure aide à y voir plus clair sur la façon de travailler des auditeurs et éventuellement la richesse de leurs conclusions
	Nombre de jours supplémentaires / nombre 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
	nombre de jours de formation / jours ouvrés	il permet de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur
	nombre de missions imprévues / nombres de mission	Il permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit
	Nombre de risques opérationnels réalisés à l'année N / Différence entre les risques opérationnels réalisés entre N et N-1	Renseigne sur l'évolution de la maîtrise des risques opérationnels d'une année à une autre
Produits	Nombre de missions de conseils / Nombre de nouveaux produits bancaires	Utile pour apprécier les innovations apportés par le service d'audit interne dans la mise en place de nouveaux produits bancaires impliquant la naissance de nouveaux risques opérationnels.

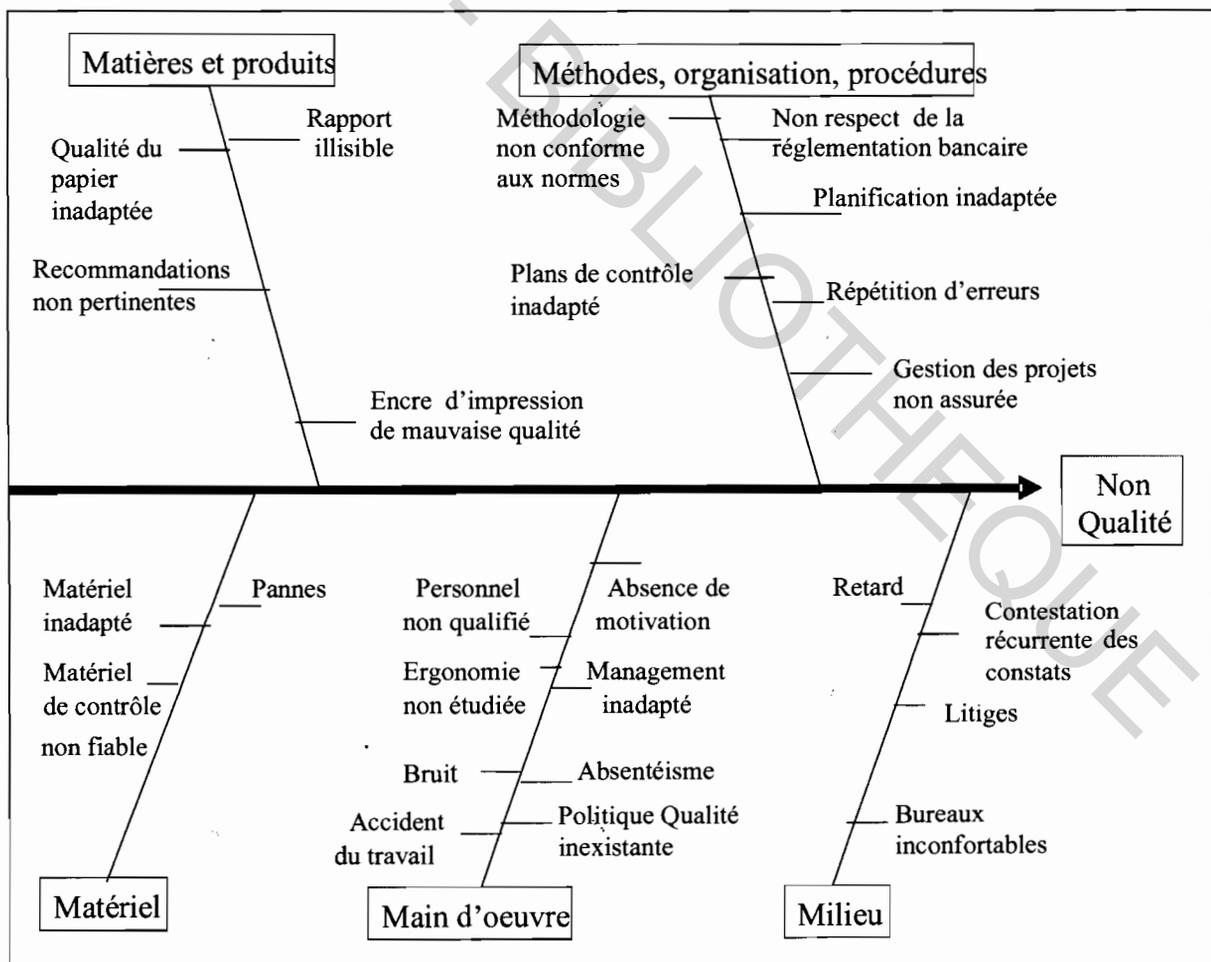
recommandations refusées / total des recommandations	ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités
recommandations non réalisées / recommandations acceptées	complète le précédent et donne une précision sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations
Nombres d'incidents détectés / nombre de jours écoulés après finalisation du rapport	Renseigne par entité auditée les défauts de procédure et ou de contrôle interne qui auraient dû être détectés par la précédente mission dans un délais à fixer par les responsables de l'audit
Nombre de conflits avec les audités / nombre de missions	Renseigne le responsable du service d'audit sur la qualité des rapports entre les auditeurs et les audités
Nombre de recommandations des réviseurs externes mises en œuvre/ Nombre de recommandations émises par les réviseurs externes	Permet d'apprécier le degré de prise en compte des recommandations formulées par les commissaires aux comptes, la commission bancaire notamment celles concernant le dispositif de contrôle interne

Source : Adaptation de RENARD (2006 :433) ; IFACI (2005)

2.2.5 Les déterminants de la performance

Traiter des déterminants revient à relever les facteurs pouvant influencer les différents niveaux de performances. En effet, ces facteurs sont censés exercer une influence importante sur la performance. De plus, les acteurs du processus doivent pouvoir les maîtriser. GIRAUD & al. (2002 :53) précisent que la recherche de ces facteurs peut s'appuyer sur des outils utilisés par les démarches qualité, comme les analyses causes/ effets de Ishikawa. Cette analyse s'intéresse notamment aux facteurs pouvant conduire à la non qualité au niveau des matières et produits, des méthodes, organisations et procédures, du matériel, de la main d'œuvre et du milieu. Ramené aux travaux de l'Audit Interne, cette analyse permet de lister les différents facteurs qui peuvent influencer négativement la performance dudit service.

Figure n°7: Diagramme d'Ishikawa



Source : Adaptation de SHOJI (2003 :122)

A ces déterminants de la performance issus du modèle qualité il faut ajouter les conditions d'efficacité listées par RENARD (2006 :426) à savoir :

- Les conditions culturelles : une culture d'audit, une bonne image de l'audit interne ;
- les conditions matérielles : des objectifs précis, un plan de communication afin 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;
- une sensibilisation au contrôle interne : là où les managers se sont appropriés le contrôle interne et attendent des auditeurs une assistance permanente pour l'adapter et l'améliorer.
- le bien faire et le faire savoir afin que l'auditeur soit considéré comme un acteur essentiel à la vie de l'entreprise ;
- La définition des rôles : la répartition des tâches entre le responsable et les auditeurs avant, pendant et après les missions.

Dans le cadre des activités menées par le service d'audit interne bancaire, trois types de dimensions ont pu être relevées pour la performance il s'agit des dimensions relatives aux ressources, aux processus et aux clients. L'identification de ces dimensions a permis de faire ressortir des indicateurs rattachables à chacune d'elles. Deux grandes composantes ressortent de ce groupe d'indicateurs: la création de valeur pour les clients et la maîtrise des ressources. Aux côtés de ces indicateurs, il a été aussi listé les déterminants de la performance du service d'audit interne bancaire compte tenu de l'influence qu'ils peuvent avoir sur chacune des dimensions évoquées.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE D'APPROCHE

La présentation de différentes démarches, a permis de faire une synthèse pour la détermination d'une voie à suivre dans le cadre de l'élaboration du système de mesure de la performance. Au second chapitre de cette étude, il s'est agi de faire ressortir les dimensions et autres variables d'actions propres à l'activité du service d'audit interne. En effet, la non identification de ces différentes variables ne saurait permettre la construction d'un système propre au service d'audit interne. Il faut donc, enfin à travers ce troisième chapitre, s'assurer de la réunion, de l'existence et de la conformité partielle ou totale de l'ensemble des éléments développés aux chapitres précédents.

Ce chapitre vise à présenter la méthode de recherche et la démarche à adopter pour l'élaboration du système d'évaluation de la performance notamment le mode de collecte des informations, les outils de collecte, les informations à collecter ainsi que les hypothèses retenues.

3.1 le modèle d'analyse

En parlant du concept de variable d'actions (identification, sélection, traduction dans des indicateurs) dans sa démarche d'élaboration d'un système d'évaluation de la performance GIRAUD & al. (2002) ne font qu'insister sur la définition préalable de ces variables avant toute construction d'un système de mesure de la performance. Dans le cadre de cette étude, il sera donc distingué deux types de variables d'actions :

- Les variables dépendantes ;
- Les variables indépendantes.

Le modèle d'analyse à construire doit mettre en relief les relations pouvant exister entre la performance du service d'audit interne prise globalement et qui peut valablement être

qualifiée de variable dépendante et les déterminants de la performance qui constituent des variables indépendantes pouvant influencer les différentes dimensions de la performance recherchée.

3.2.1.1 Les variables dépendantes

La variable à considérer comme dépendante est la performance du service d'audit interne avec ces différentes dimensions. En effet, c'est l'évolution des différents points d'appréciation de l'efficacité, de l'efficience et de la qualité qui doit permettre de mesurer le niveau de performance du service de « Contrôle Interne » pour chaque dimension de la performance. Ces piliers de la variable dépendante, sont en réalité les sources à partir desquelles vont être élaborés les différents indicateurs. Il s'agit :

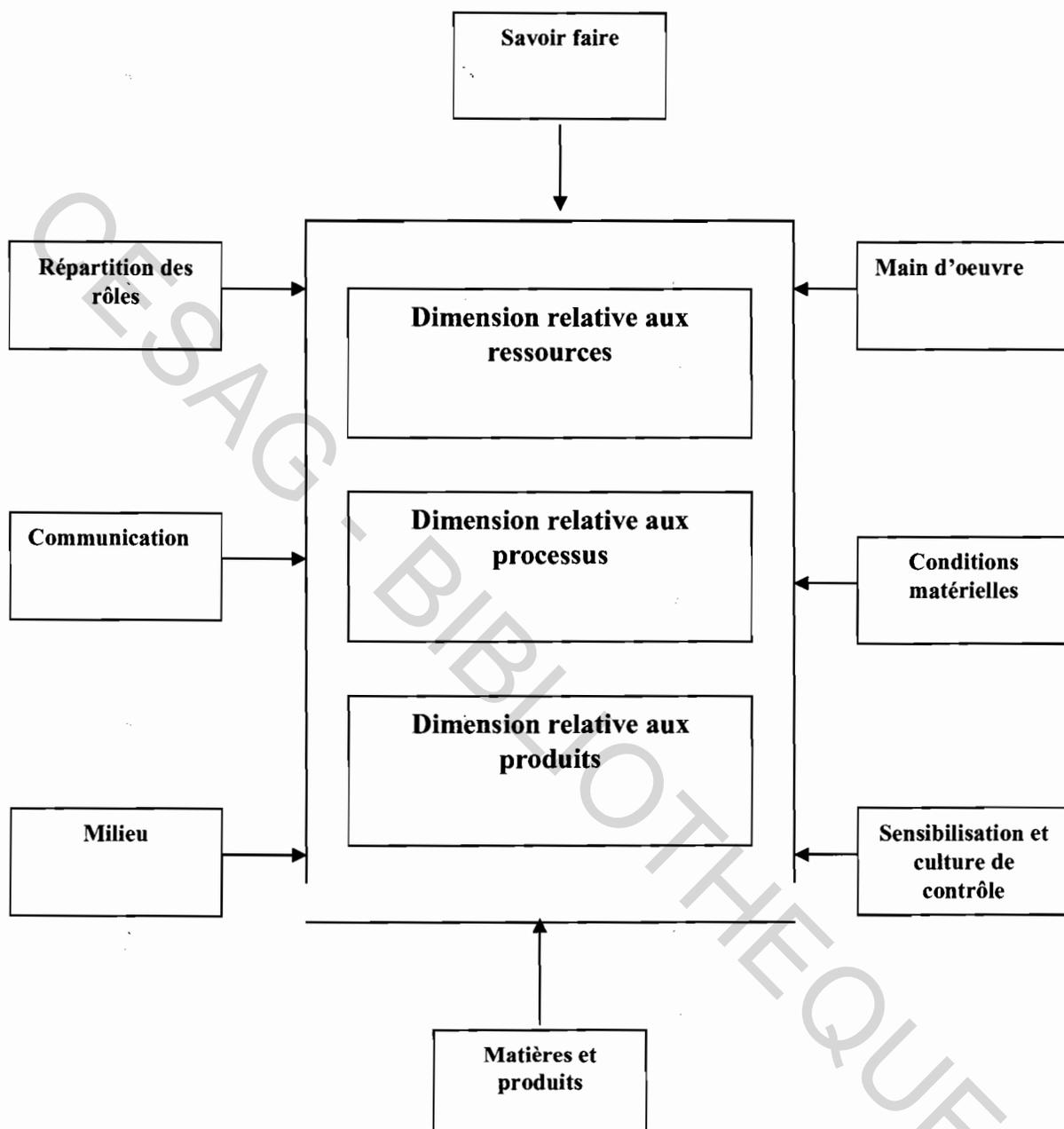
- Du budget ;
- De l'effectif ;
- La planification des travaux ;
- La compétence des auditeurs ;
- L'exhaustivité et la réalisation du plan d'audit ;
- La méthodologie ;
- les recommandations ;
- les clients ;
- la méthodologie ;
- l'amélioration des processus audités .

3.2.1.2 les variables indépendantes

Il s'agit des déterminants de la performance qui ont une influence certaine sur la performance du service de «Contrôle Interne» et sur lesquels il a toujours une possibilité d'action. Ils proviennent des organismes professionnels, des institutions compétentes en matière réglementaire, des organes dirigeants et de son environnement. Il s'agit notamment de :

- les aspects liés à la qualité et évoqués par le diagramme d'Ishikawa : matières et produits, méthodes, organisation, procédures, matériel, main d'œuvre et le milieu ;
- les conditions matérielles : des objectifs précis, un plan de communication afin 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;
- une sensibilisation au contrôle interne : là où les managers se sont appropriés le contrôle interne et attendent des auditeurs une assistance permanente pour l'adapter et l'améliorer.
- le bien faire et le faire savoir afin que l'auditeur soit considéré comme un acteur essentiel à la vie de l'entreprise ;
- La définition des rôles : la répartition des tâches entre le responsable et les auditeurs avant, pendant et après les missions.

Figure n°8 : Modèle d'analyse



Source : Adaptation de la revue de littérature

3.1.2 la collecte des données

La collecte des données constitue l'étape majeure dans cette démarche d'élaboration du système de mesure de la performance. Cette collecte des données, se fera à partir de diverses sources. Cette diversité des sources, permettra d'enrichir les développements ultérieurs tout en étant l'occasion de filtrer, de recouper et de conforter les affirmations faites. Seront donc utilisé :

- l'observation ;
- l'entretien ;
- la revue documentaire.

3.1.1 L'observation

Cette observation, ne s'est faite que par une participation directe aux activités de mise à niveau et de surveillance du dispositif de contrôle interne bancaire. Ces observations ont porté sur les points suivants:

- La méthodologie de conduite des missions de «Contrôle Interne» ;
- les conseils pour fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation ;
- le processus de gestion des risques opérationnels;
- l'amélioration de la prise de conscience des risques ;
- l'évaluation des risques ;
- la vérification de l'application effective des mesures de contrôle ;
- la réalisation des missions, enquêtes ;
- le suivi dans l'application des recommandations émises par la COBAC et les CAC.

Ces observations, ont été faites aussi bien dans le cadre des missions d'audit conduites au niveau du siège du CLS que dans les agences.

Cette démarche permettra, par la même occasion, de tester la réalité des actions menées sur le terrain par rapport aux actions évoquées dans le deuxième chapitre de cette étude. Elle constituera un moyen d'apprécier l'exhaustivité ou l'inexhaustivité des actions réellement

menées par le service d'audit interne par rapport aux informations tirées des écrits de SARDI (2002), RENARD (2006) car le système de mesure de la performance à mettre sur pied ne peut que tenir compte de l'existant sous peine d'inutilité des indicateurs sélectionnés.

L'observation sera aussi utilisée afin d'apprécier l'existence des déterminants de la performance édictés par RENARD (2006) et présentés au second chapitre de cette étude notamment en ce qui concerne :

- L'existence d'une culture d'audit et de contrôle ;
- L'application d'une méthodologie rigoureuse ;
- La qualité des rapports avec les audités ;
- L'allocation judicieuse des ressources.

3.1.2 La revue documentaire

Cette analyse documentaire n'est qu'une suite logique de l'observation afin d'apprécier le degré de formalisation de l'action du service d'audit interne. Par ailleurs, elle doit aussi permettre de s'assurer de la prise en compte des directives des organismes professionnels et des organes compétents en matière de réglementation bancaire dans la définition des activités et objectifs du service d'audit interne. Il s'agit des normes et directives présentées toujours au premier chapitre de cette étude et émanant de la B.C.E.A.O., de la COBAC, du comité de Bâle et de l'IFACI ainsi que leur application réelle dans le déroulement des travaux. En effet, elles doivent constituer la base sur laquelle tout établissement bancaire doit définir l'action de son service d'audit interne. Elles doivent être incluses dans les documents servant à guider l'action du service d'audit interne notamment la charte d'audit interne.

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

- L'existence de guides et de manuels d'audit ;
- L'existence d'un plan d'audit formalisé ;
- L'existence de plans de suivi des recommandations ;

- La disponibilité des principaux outils de l'audit interne ;
- La budgétisation des moyens.

Les documents consultés ont été :

- Les publications du groupe Crédit Agricole en matière de contrôle interne ;
- Les publications de la B.C.E.A.O. en matière de contrôle interne ;
- La fiche de poste du «contrôleur» interne ;
- Les rapports des missions de «Contrôle Interne» ;
- Les rapports destinés au comité de contrôle interne et à la commission bancaire.

3.1.3 Les entretiens

Ces entretiens auront pour but d'apprécier la préoccupation des auditeurs et des audités sur les points suivants:

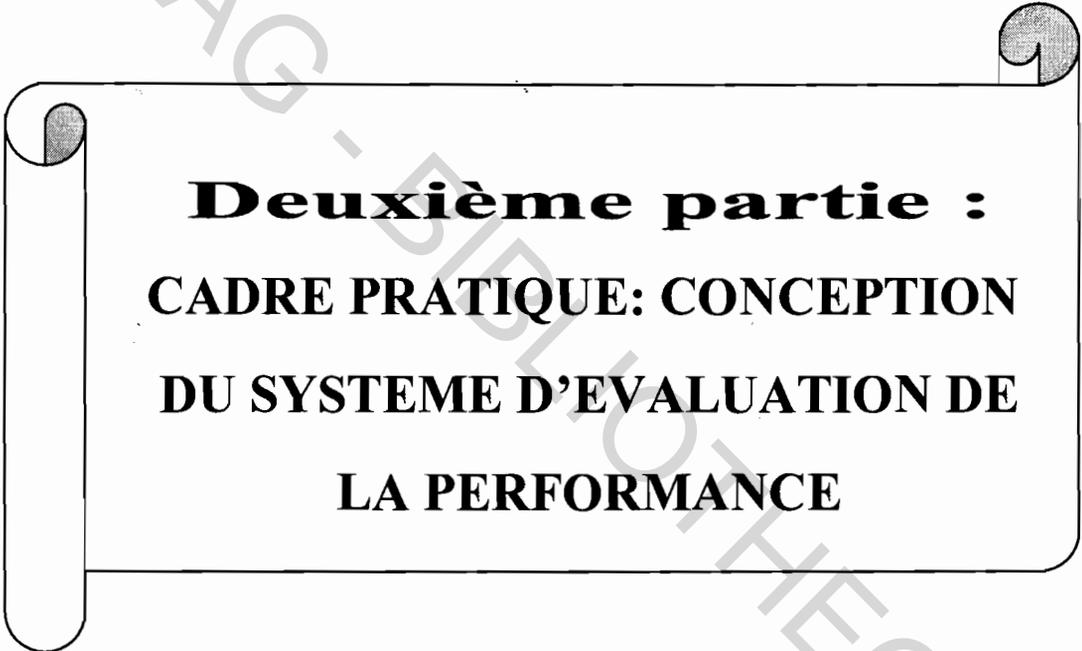
- La qualité des rapports d'audit ;
- La qualité des papiers de travail ;
- La pertinence des recommandations faites par le service d'audit ;
- L'image de l'audit interne ;
- La connaissance des normes professionnelles ;
- La qualité de la communication ;
- Le professionnalisme et la qualité de formation des auditeurs;
- L'adéquation entre programmes et objectifs.

Pour pouvoir développer chacun de ces points de façon pertinente, les entretiens ont donc été menés grâce à des questionnaires ouverts afin de faire ressortir notamment les aspects liés à l'indépendance du service de «Contrôle Interne» dans la conduite de son activité (ANNEXE 1), à la perception qu'ont les supérieurs hiérarchiques du service de «Contrôle Interne» sur le processus d'évaluation et la détermination des ressources nécessaires ainsi que leurs suggestions (ANNEXE 2 et 3), la satisfaction des clients du «Contrôle Interne» (ANNEXE 4). Ont donc été rencontrés :

- La responsable de la Direction financière à laquelle est rattaché le service du «Contrôle Interne» et qui supervise l'activité de ce service et évalue sa performance;
- Le «contrôleur» interne ;
- Le contrôleur de gestion compte tenu de son activité en matière d'évaluation des coûts et de définition de la stratégie globale de la banque ;
- Des responsables opérationnels dont l'activité fait l'objet de contrôles réguliers de la part du service de «Contrôle Interne» et qui sont aussi des clients du service de «Contrôle Interne».

Sans prétendre être exhaustive, la combinaison de ces trois techniques de collecte permettra de prendre en compte toutes les variables d'actions existantes et nécessaires pour la construction du système d'évaluation de la performance.

L'émission de ces hypothèses permettra la vérification de leur existence en vue de faire des recommandations visant à faciliter leur mise en œuvre éventuellement tout en ne retenant ou en adaptant les indicateurs qui dans ces conditions, peuvent valablement refléter le niveau de performance du service d'audit interne.



Deuxième partie :
CADRE PRATIQUE: CONCEPTION
DU SYSTEME D'EVALUATION DE
LA PERFORMANCE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CREDIT LYONNAIS SENEGAL

L'acte originel de toute activité économique est la production. En effet c'est parce que l'individu perçoit un besoin à satisfaire chez les autres et ressent lui aussi un besoin quelque part qu'il produit et attire vers lui des consommateurs potentiels. Evoquer l'acte de production à partir de ce postulat soulève des questions sur les moyens de financement de cette production et les moyens d'acquisition par les consommateurs éventuels, de cette production.

La réponse à ces deux questions se trouve dans la « monétisation » de l'économie c'est à dire la mise à la disposition des agents constituants les secteurs institutionnels (sociétés non financières, administrations publiques et privées, ménages, reste du monde), d'un instrument qui permettra de façon homogène et mesurable la rémunération des facteurs de production, et enfin orientera leurs décisions d'épargne ou de dépense. Ainsi, la monnaie a fortement contribué au succès de son double mythe l'argent, par rapport aux besoins des personnes qu'elles soient physiques ou morales.

Pour le banquier particulièrement, l'argent est la matière première qui donne une raison d'être à son activité et pour l'Etat c'est cette activité de vente de l'argent qui doit pouvoir accompagner le développement des activités socio-économiques et partant le propre développement du pays. C'est donc au vu de cette situation que l'Etat Sénégalais, en accord avec le trésor français et le groupe Crédit lyonnais France, créa en 1960 l'ancêtre du CLS actuel, l'Union Sénégalaise de Banque (USB) qui fut l'une des premières banques du Sénégal avec son implantation sur tout le territoire national.

Quel est l'organisation actuel du CLS ? Comment s'organise les activités d'audit et de contrôle au sein du CLS ? Voici les questions aux quelles ce chapitre s'efforcera de répondre après une présentation générale de la banque.

4.1 Présentation générale

La présentation générale comportera un bref aperçu historique et un développement tout aussi bref sur les missions du CLS.

4.1.1 Historique

Le 14 juin 1989 après plus de deux décennies d'existence et d'activités, des difficultés laissant apparaître un lourd déficit du compte d'exploitation, un effritement des fonds propres et des immobilisations, une situation de non liquidité entraînent l'éclatement de l'U.S.B., pour donner naissance à deux sociétés : la Société de Recouvrement(SNR) et le CLS.

Le CLS est ainsi créé sous la forme d'une société anonyme avec son siège social au boulevard El Hadj Djily Mbaye X Rue Huart à Dakar et enregistré sous le numéro Dakar 89 –B-307 NINEA00083931-2-G-3. Son capital de 2 000 000 000 f CFA est ainsi réparti en 200 000 actions nominatives entre les actionnaires suivants:

- Etat du Sénégal : 5%
- Crédit Lyonnais : 95%

En 2003, le CLS passe sous administration du Groupe CALYON qui est lui même par la suite racheté par le groupe Crédit Agricole S.A. En 2004, le CLS devient donc une filiale du Crédit Agricole S.A plus précisément du pôle B.D.I. (banque de détail à l'international).

4.1.2 Les missions du CLS

Le CLS s'est donné pour mission d'effectuer tant au Sénégal qu'ailleurs, pour le compte de ses clients, toute opération de banque , toute opération commerciale, financière, industrielle, mobilière et immobilière, ou tout autre objet similaire au commerce extérieur ou susceptible d'en faciliter la réalisation et le développement. Avec en sus, un souci de fournir des produits

de qualité aux clients, d'être à la place qu'il faut au moment voulu, afin de jouer de façon convenable le rôle d'intermédiation financière dévolu à toutes les banques.

4.2 Organisation de la banque

Le CLS est administré par un conseil composé de huit (8) membres qui a en charge de préciser ses objectifs et donner l'orientation générale de son administration. A la tête de ce conseil, est nommé un président. En outre, le conseil élit le directeur général et contrôle ses activités. Dépendent donc de la direction générale les quatre directions principales à savoir :

- la direction des Engagements ;
- la direction de l'Exploitation ;
- la direction administrative ;
- la direction financière.

4.2.1 La direction générale

La direction générale assure la gestion de la Banque. Elle est investie des compétences et devoirs suivants:

- Exécuter les décisions du conseil d'administration ;
- Etablir les propositions relatives aux affaires relevant du conseil d'administration;
- Nommer les cadres;
- prendre les décisions dont la compétence n'incombe pas à d'autres organes aux termes de la loi, des statuts ou des règlements internes. Ses autres compétences et devoirs sont également définis dans le règlement d'organisation adopté par le conseil d'administration

Se trouve rattaché à la direction générale :

- Le secrétariat général qui assure des fonctions administratives auprès de la Direction générale (gestion du courrier, des procès verbaux, de l'organisation des conseils d'administration entre autres)
- Le service marketing qui s'occupe de la création des produits bancaires; de la communication des produits, des réseaux d'agences ; de la création des sites ; de la prospection de la clientèle, du suivi éventuel de la convention
- Le service d'audit : qui assure le troisième niveau de contrôle et hiérarchiquement rattaché à l'inspection générale du groupe;

4.2.2 La direction des engagements

Représentant les intérêts de la banque, la direction des engagements hérite d'une double mission : en premier lieu, elle participe aux décisions dans le cadre de la hiérarchie des pouvoirs et des règles de délégation existant dans l'établissement et en second lieu, gère les dossiers de crédits et les engagements (cautions, garanties...) représentant un risque pour la banque. Elle joue ainsi les principaux rôles suivants:

- En tant que censeur, elle analyse les dossiers sous l'angle des risques, prend position sur la validité des garanties, tranche quant à la validité des montages ;
- En tant que gestionnaire, elle met en place les différents concours financiers, veille à la constitution de toutes les pièces du dossier et surveille la bonne évolution des opérations ;
- En tant que conseil et négociateur, elle assure un rôle d'assistance juridique en matière de contentieux, de litiges et de rédaction des contrats.

En plus de ces différents rôles, la direction des engagements procède à la rédaction de la note de conjoncture et des rapports destinés aux autorités de tutelle à l'établissement du suivi de la watch list, l'analyse sectorielle, à la revue annuelle des dossiers, au pilotage du risque de crédit, à l'audit des fonds de commerce, à la délivrance et à la gestion des cautions et autres avals.

4.2.3 La direction de l'exploitation

Elle a pour rôle de rechercher, de collecter et de distribuer les ressources de la banque aux personnes physiques ou morales qui en éprouvent le besoin. En cela elle est subdivisée en deux lignes métiers :

- La ligne Entreprise qui procède à l'ouverture et au suivi des comptes, à l'étude des demandes de concours pour les entreprises ;
- La ligne particuliers et professionnels qui s'occupe des comptes des particuliers gérés par un sous ensemble de l'exploitation de la banque, dans le but de maintenir la qualité de ses derniers en mettant à leur disposition des services répondant à leurs besoins.

Dépendent aussi de la direction de l'exploitation toutes les agences du CLS essentiellement concentrées sur la ville de Dakar. Il s'agit : Malan en face du siège , Zone industrielle , Parcelles assainies , Mermoz , Bourguiba et Roume depuis le 19 Mars 2007.

4.2.4 La direction administrative

Elle assure la coordination des activités entre les services administratif, comptable, informatique et des opérations. Son rôle est de gérer les ressources humaines, l'administration générale, la sécurité et la communication. Elle regroupe en son sein :

- Le service du personnel et moyens responsable de la gestion du personnel (recrutement, fichier personnel, rémunération ;
- Le service informatique chargé de la mise au point et la confection des programmes et la maintenance du système d'information ;
- Le service organisation : qui a en charge la rédaction des procédures et autres fiches de fonctions et de la gestion des habilitations dans le système d'information ;
- Le service comptable est chargé des données de références et des données comptables ;

- Le centre des opérations œuvre pour le compte de la clientèle et assure l'assistance aux exploitants. C'est par ses prestations de service que la banque remplit ses obligations vis-à-vis des clients

4.2.4 La direction financière

Pour mieux comprendre la position du service de «Contrôle Interne» du CLS le développement sur la DFC sera scindé en deux parties c'est à dire les missions de la DFC et ensuite le rôle et les missions du «Contrôle Interne».

4.2.4.1 Les missions

Elle s'occupe du contrôle de la conformité aux lois, règlements, la gestion actif-passif qui concerne particulièrement le suivi du règlement en matière de norme et ratios prudentiels. Elle s'occupe également de la centralisation des réclamations adressées à la banque par les clients, la gestion des relations de la banque avec les autorités de tutelle. Rattachée hiérarchiquement à la Direction de la Conformité du groupe, elle a engagé de nombreuses actions visant à établir un haut niveau de conformité (KYC, formation).

Aujourd'hui, un thème majeur sur lequel elle travaille avec toutes les parties intéressées est la mise en place d'outils de surveillance dans deux domaines considérés comme essentiels par les régulateurs :

- La lutte anti-blanchiment ;
- La maîtrise des risques liés aux opérations à travers le service de contrôle interne qui lui est directement rattaché.

4.2.4.2 Le service du «Contrôle Interne»

Dans le respect des dispositions Groupe et conformément au règlement CRBF 97-02 modifié, un Responsable du «Contrôle Interne» a été recruté et a pris fonction en avril 2005. Il est rattaché à la Direction Financière et Conformité. Le service du «Contrôle Interne» assure aussi le rôle de responsable du contrôle permanent. Cette configuration vient ainsi compléter l'existant à savoir : l'Audit Interne comme responsable du Contrôle Périodique et la Direction Financière et Conformité comme responsable du contrôle de la Conformité

Lieu de confection de cette étude, ce service exerce des activités précédemment réparties entre la direction financière et le service d'audit interne à savoir :

- Des contrôles permanents;
- L'identification de tous les risques opérationnels ;
- L'établissement de la cartographie des risques opérationnels ;
- La maîtrise, la gestion des risques opérationnels ;
- La redéfinition de processus dans une optique d'efficacité et d'efficacités
- Le suivi des recommandations des réviseurs externes.

Il faut aussi noter que ce service assure le secrétariat du comité de contrôle interne qui se tient de façon trimestrielle avec la participation de la Direction Générale, de la DFC, de l'Inspection Générale du pôle BDI pour l'Afrique et de l'Audit Interne.

4.3 Les différents niveaux de contrôle au CLS

Par rapport à la revue de la littérature il a été évoqué l'existence de différents niveaux de contrôle dans le cadre de l'établissement bancaire. Au niveau du CLS il faut distinguer :

- Le premier niveau de contrôle
- Le deuxième niveau de contrôle
- Le troisième niveau de contrôle

4.2.1 Le premier niveau de contrôle

Ce premier niveau de contrôle est constitué par les étapes successives de l'autocontrôle et du contrôle hiérarchique.

4.2.1.1 l'autocontrôle

L'autocontrôle implique que chaque employé du CLS intervenant dans le processus opérationnel a toujours la responsabilité de vérifier que les opérations qu'il a traitées le sont conformément aux règles en vigueur.

4.2.1.2 les contrôle hiérarchiques

Ces contrôles ont pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée, traitées suivant les procédures en vigueur et enregistrées correctement dans le système d'information comptable. Ils sont à la charge des différents responsables opérationnels.

4.2.2 Le deuxième niveau de contrôle

Au niveau du contrôle de deuxième niveau, il faut distinguer le premier degré dévolu au contrôle comptable et à certains responsable opérationnels et le second degré constitué des contrôles permanents effectués par le service du «Contrôle Interne».

4.2.2.1 Le contrôle comptable

Dévolu au service de la comptabilité ce contrôle comptable est effectué sur la base d'états informatiques quotidiens et mensuels qui reprennent l'ensemble des produits et des charges passés pour le compte de la banque, les transactions non encore validées, les écritures

comptables en anomalie, les erreurs de caisse, les écritures passées sur les comptes des correspondants, les mouvements sur les comptes de la banque centrale ainsi que les suspens existants sur les différents comptes internes et les anomalies structurelles, etc. Le service de la comptabilité a donc pouvoir d'interpellation de tout agent et responsable opérationnel afin de justifier les écritures saisies au sein de son unité. Ce service veille par ailleurs, à la production et à la fiabilité des Etats quotidiens, hebdomadaires et mensuels fournis à la B.C.E.A.O.

4.2.2.2 les autres «contrôleur»s de second niveau

Cette catégorie définie comme la catégorie de second niveau premier degré existe à côté du contrôle comptable et est exercée par des responsables opérationnels sur des activités qui dépendent de leur service mais dont la validation est dévolue à des Chefs de section sous leur autorité.

4.2.2.3 Les contrôles permanents

Ces contrôles sont assurés par le service du «Contrôle Interne», et se situent au second niveau de contrôle second degré. Ces contrôles visent à s'assurer de l'inexistence d'anomalies par rapport aux contrôles effectués par les différents niveaux de contrôle précédents. Le service de «Contrôle Interne» réalisent ces contrôles au travers de missions « flash » avec les objectifs suivants :

- un objectif de régularité et de conformité les missions tendent à vérifier que les objets contrôlés sont conformes aux lois, règlements et instructions en vigueur ou visent à s'assurer que l'organisation et/ou le fonctionnement de ces mêmes objets sont réguliers et respectent les modalités, procédures et modes opératoires prévus à leur égard ;
- un objectif d'efficacité, lorsque les missions ont pour objet de redéfinir les étapes des processus afin d'alléger le dispositif de contrôle ou de le renforcer.

Il réalise ainsi de façon permanente des missions d'audit se rapportant à la conformité et à l'efficacité.

Les textes de référence en matière de contrôle interne sont les directives du Groupe, les textes légaux et réglementaires. Il s'y ajoute les textes sur le cadre général du dispositif de contrôle interne, les règles de délégation en matière de contrôle ainsi que les répertoires de contrôle édictés par ledit service pour chaque entité opérationnelle de la banque. Ces derniers textes ont été mis en place dans le second semestre 2005. L'implémentation des répertoires de contrôle devrait couvrir toute l'activité bancaire en 2006-2007.

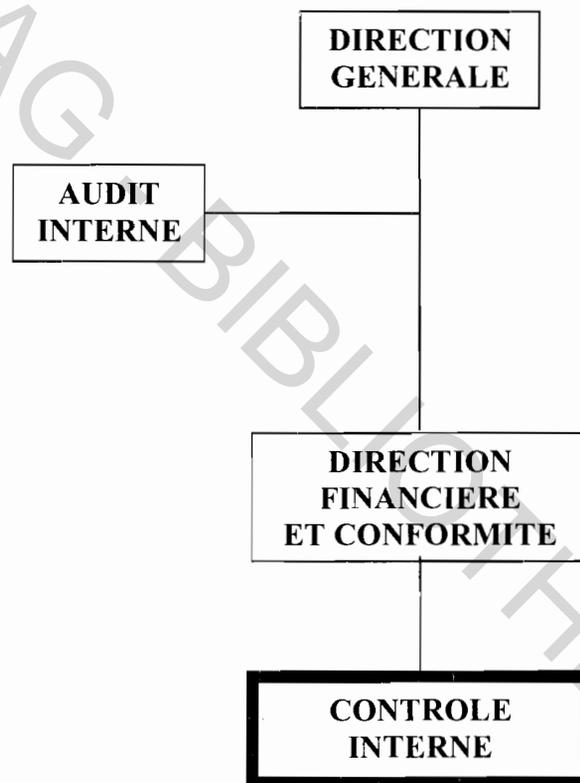
4.2.3 Le troisième niveau de contrôle

Le service d'audit qui assure le troisième niveau de contrôle ou contrôle périodique a pour objet de vérifier le respect des normes et des procédures élaborées ainsi que la permanence et la qualité des contrôles appliqués sur le terrain concernant le domaine fonctionnel. Au titre de ses responsabilités, le Contrôle Périodique organise une surveillance générale de l'activité de la Banque à partir des différentes missions planifiées et non planifiées, éventuellement complétées de vérifications ponctuelles. Il veille au respect des procédures et des règlements et à la fiabilité des états financiers tout comme le service de la comptabilité. Il assure par ailleurs, le suivi des recommandations de la commission bancaire et des commissaires aux comptes et le secrétariat du comité d'audit. Son action se fait au travers d'enquêtes, d'inspections et de missions planifiées.

En Résumé, le CLS est une banque qui vise à accompagner l'Etat du Sénégal sur la voie du développement auquel aspire chaque Etat à travers le financement des besoins des personnes physiques, des professionnels et des entreprises. Mais comme toute entreprise, le CLS aspire aussi à l'équilibre permanent de son compte d'exploitation. Or, dans l'exercice de cette activité divers risques sont encourus notamment ceux liés aux contreparties mais aussi ceux liés à l'exécution de ces opérations. Pour aboutir à une gestion efficace des risques dits opérationnels le CLS a donc créé en avril 2005 un service de «Contrôle Interne» qui comme expliqué dans la première partie de cette étude reprend à son compte certaines prérogatives

dévolues ordinairement à un service d'audit interne. Ces prérogatives comprennent : le contrôle permanent des activités de back office , la mise à niveau continue du dispositif de contrôle interne, et la formulation de conseils, d'avis et de recommandations afin d'apporter aux différents responsables opérationnels et aux organes dirigeants une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques opérationnels et une valeur ajoutée notable quant à la bonne exécution des opérations au quotidien.

Figure n°9: Position du service de «Contrôle Interne»



Source : CLS (2006)

CHAPITRE 5 : ELABORATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Les différents chapitres développés précédemment ont permis de réunir, d'une part, les différentes étapes pour la construction d'un système de mesure de la performance et d'autre part, de lister à la fois le champ et la nature des activités menées par un service d'audit interne bancaire. Il ressort aussi de ces chapitres, que l'efficacité de la fonction de « Contrôle Interne » ne peut être appréciée en fonction de sa capacité à remplir ses objectifs en matière de maîtrise des risques opérationnels vis à vis des dirigeants de la banque, des clients internes et externes à savoir les réviseurs externes et les autorités compétentes en matière de réglementation bancaire.. Pour pouvoir aboutir à l'étape suprême, qui permettra de définir et de mettre en œuvre le dispositif adéquat à la maîtrise totale des risques opérationnels il est nécessaire pour les managers de pouvoir apprécier de façon périodique le chemin déjà parcouru vers cette étape suprême, le degré de performance réalisé par le service de « Contrôle Interne ». Pour parvenir à cette appréciation périodique, Il est donc indispensable de mettre à leur disposition un système des plus fiables qui parvient à bannir tout critère subjectif en ne retenant que des critères objectifs d'appréciation de la performance du service de «Contrôle Interne».

C'est sur la base de cette nécessaire appréciation objective de la performance du service de «Contrôle Interne», que ce chapitre s'attellera à faire une fidèle présentation du dispositif actuel d'évaluation de la performance du CLS dans le cas de son service de « Contrôle Interne » tout en précisant les avantages et inconvénients du système en vigueur. En second lieu, il sera développé dans ce chapitre le système d'évaluation de la performance préconisé pour pallier les manquements et insuffisances de l'actuel système.

4.1 Procédure actuelle d'évaluation de la performance du service de «Contrôle Interne»

L'évaluation actuelle de la performance du service de « Contrôle Interne » du CLS est faite par la DFC à laquelle est rattachée ce service. Cette évaluation annuelle est effectuée à partir d'une fiche d'évaluation récupérée auprès de la DRH, et relevant différents points permettant d'apprécier non pas l'action du service mais l'action du «contrôleur» interne. Pour pouvoir évaluer en fin d'année son collaborateur, l'évaluateur à savoir la DFC, va donc apprécier les résultats d'activité par rapport aux objectifs précédemment fixés qu'ils aient été imposés ou négociés et acceptés. D'autre part, elle s'appuie sur un examen des événements qui ont marqué la période d'appréciation et auxquels la DFC a été confrontée. En effet, l'évaluateur enregistre, au fur et à mesure, les faits jugés significatifs de l'activité professionnelle de son collaborateur. L'appréciation pourra ainsi se fonder sur un ensemble d'éléments recueillis sur une longue période (l'année) et non pas seulement sur les observations les plus récentes.

Il n'existe donc pas au sein du CLS une démarche formalisée pour l'évaluation de l'activité menée par le service du «Contrôle Interne». Néanmoins, une appréciation du taux de couverture du plan d'actions et de la pertinence des recommandations et des actions entreprises est faite dans le rapport final du Comité de contrôle interne qui se réunit tous les trois mois. C'est donc à la suite des conclusions du comité de contrôle interne qu'un réaménagement du plan d'action peut être fait en cours d'année ou pour l'exercice suivant en vue d'améliorer la performance attendue et le dispositif de contrôle interne.

4.1.1 Présentation de l'appréciation du personnel effectuée par la DFC

Le système d'appréciation ou d'évaluation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines et asseoir les décisions concernant la carrière du «contrôleur», et la conduite des différentes activités qu'il assure de façon permanente. Il s'agit en clair, d'une appréciation du personnel. L'appréciation du personnel est un outil de gestion des ressources humaines mais aussi un acte fondamental du management de la performance. Elle consiste en un jugement porté par un supérieur hiérarchique dans le cas du «Contrôle Interne» la DFC, sur le comportement d'un individu, le

«contrôleur» interne dans l'exercice de ses fonctions. La méthode utilisée par le CLS combine l'appréciation globale et l'appréciation par critères.

Dans la cas de l'appréciation globale, il s'agit d'une appréciation d'ensemble sur les comportements, la personnalité et éventuellement les résultats. Elle appréhende la personne par rapport à la vie au travail en général. Quant à l'appréciation par critères, elle consiste en l'adoption de critères supposés suffisamment précis pour être compris de manière identique par l'ensemble des évaluateurs. Aussi, l'évaluateur doit choisir parmi chaque critère retenu dans une liste d'énoncés, celui qui s'applique le mieux.

Sans développer tous les points inscrits sur cette fiche il sera fait mention des points les plus importants entrant dans l'évaluation du personnel d'encadrement du CLS. Ce développement débutera par les objectifs et les enjeux de l'évaluation, les principaux points d'évaluation afin d'en déduire de façon aisée les forces et les faiblesses actuelles du système d'évaluation.

4.1.2 les objectifs de l'appréciation

En réalisant cette appréciation, plusieurs objectifs sont visés : sélection, mutation, formation, promotion, sanction sans oublier des objectifs de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation. Le système d'évaluation mis sur pied par le CLS vise donc à :

- mesurer la contribution du «contrôleur» interne;
- favoriser l'accroissement de cette contribution ;
- garantir un lien avec la rétribution.

4.1.3 Les enjeux de l'évaluation

Différents enjeux peuvent être relevés en ce qui concerne le système d'appréciation du CLS. Sans les relever tous, il n'est pas néanmoins inutile de développer les plus importants afin de mieux apprécier les répercussions d'une telle évaluation.

4.1.3.1 Enjeu pédagogique

Il permet au «contrôleur» de disposer d'un regard externe sur ses performances et ses compétences. Dans un second temps, cette évaluation permet de favoriser une prise de conscience indispensable à son évolution.

4.1.3.2 Enjeu psychologique

Cette évaluation renvoie à des éléments très personnels tels que :

- l'identité professionnelle ;
- l'image de soi ;
- l'estime de soi.

Cet enjeu est d'autant plus important qu'il est connu qu'on ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres

4.1.3.3 Enjeu stratégique

L'enjeu stratégique permet de bâtir ou de valider des plans d'évolution collectifs ou individuels concernant les principaux acteurs du service du «Contrôle Interne». En effet , il ne saurait y avoir de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation préalable de l'activité menée sur une période déterminée.

4.1.3.4 Enjeu technique

Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis du «contrôleur» interne notamment en matière de système d'information dont l'importance au sein de l'établissement bancaire n'est plus à démontrer.

4.1.3.5 Enjeu politique

Cet enjeu ne concerne pas particulièrement le service du «Contrôle Interne» mais fait plutôt allusion à la politique générale de ressources humaines de la banque. En effet, il est difficile de définir des orientations en matière de politique de ressources humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et des faiblesses des ressources humaines de la structure via bien sûr la situation des ressources humaines dans chaque entité de la banque comme le «Contrôle Interne».

4.1.4 Les principaux points de l'évaluation

Il faut retenir que l'évaluation professionnelle des cadres du CLS est faite selon un formulaire unique avec comme points essentiels :

- les missions permanentes du poste ;
- les objectifs de l'année ;
- l'évaluation de la tenue de poste ;
- l'évaluation des compétences ;
- les commentaires de la hiérarchie
- les objectifs de l'année suivante ;
- le plan de développement .

4.1.4.1 Les missions permanentes du poste

Les missions permanentes font référence aux attributions du «contrôleur» interne telles que définies dans sa fiche de poste. Cette fiche de poste comme partout ailleurs est la matérialisation du dialogue personnalisé entre les supérieurs hiérarchiques (DFC et DG) et le «Contrôle Interne». Son analyse permet ainsi de comprendre ce que les responsables hiérarchiques attendent du «contrôleur» Interne.

Cette première partie de la fiche d'évaluation, à moins d'une évolution notable d'une année à une autre dans l'étendue des attributions du «contrôleur interne» mentionne dans le cas contraire, la même information.

4.1.4.2 Les objectifs de l'année

Il s'agit de préciser ici l'objectif qui a été fixé au «contrôleur interne» pour l'année d'évaluation. L'objectif ainsi défini est la représentation de la réussite spécifique attendue du service de «Contrôle Interne». Cet objectif est fixé par les responsables hiérarchiques DFC ET D.G. sur la base des besoins actuels de la banque notamment en matière de gestion des risques opérationnels. La définition de cet objectif s'inspire par ailleurs des directives émises par les organes de réglementation de l'activité bancaire Comité de Bâle et B.C.E.A.O. compte tenu notamment de la montée des risques opérationnels et de la volonté de mieux les maîtriser.

4.1.4.3 L'évaluation de la tenue de poste

Cette évaluation, au-delà des compétences requises dans l'emploi prend également en compte d'autres compétences, aptitudes que le contrôleur met en œuvre au quotidien pour assurer l'efficacité de son travail et de son unité. Cinq niveaux d'évaluation sont à dénombrer. Il s'agit de :

- Tenue de poste exceptionnelle : dans le cas où le collaborateur a acquis la pleine maîtrise de toutes les exigences de son poste, sa participation globale est déterminante dans l'efficacité du service ;
- Tenue de poste supérieure aux attentes : dans le cas où le collaborateur maîtrise de manière très satisfaisante les exigences fondamentales, sa participation globale est déterminante dans l'efficacité du service ;
- Tenue de poste conforme aux attentes : dans le cas où le collaborateur a acquis une maîtrise satisfaisante des exigences de son poste, sa participation est sensible dans l'efficacité de l'équipe ou du service enfin, sa tenue de poste est conforme aux attentes ;

- Tenue de poste proche des attentes : le collaborateur s'attache visiblement et efficacement à progresser, la participation du collaborateur dans l'efficacité de l'équipe ou du service est encore peu visible ;
- Tenue de poste inférieure aux attentes : derniers des cinq niveaux d'évaluation et le plus négatif aussi, ce niveau est destiné à refléter la non maîtrise des exigences fondamentales du poste par le collaborateur, et l'insuffisance de sa contribution à l'efficacité du service.

4.1.4.4 L'évaluation des compétences

Cette évaluation comme l'indique la fiche d'évaluation des cadres du CLS doit résulter d'une observation. Sur la base donc de cette observation, le supérieur hiérarchique doit alors pour chacun des niveaux d'évaluation donner une note comprise entre 0 et 3 à son collaborateur pour les 11 niveaux de compétence et les critères d'observation rattachés:

- Niveau 1 : Maîtrise des risques de toute nature ;
- Niveau 2 : Développer son professionnalisme ;
- Niveau 3 : Entreprendre de façon autonome ;
- Niveau 4 : Dépasser son cadre de référence pour enrichir ses réflexions et améliorer son action ;
- Niveau 5 : Adopter une attitude constructive pour mener à bien sa mission ;
- Niveau 6 : Agir dans l'intérêt collectif ;
- Niveau 7 : Adapter son comportement en fonction des situations ;
- Niveau 8 : rester maître de soi en toutes circonstances ;
- Niveau 9 : Promouvoir une culture orientée client (interne ou externe) ;
- Niveau 10 : Animer son équipe pour en favoriser la cohésion ;
- Niveau 11 : Développer ses équipes pour optimiser les performances individuelles et collectives.

4.1.4.5 Les commentaires de la hiérarchie

Cette partie est réservée aux commentaires du supérieur hiérarchique et vient donc conclure l'ensemble des notations faites. Ces commentaires sont divisés en deux parties : les commentaires devant faire ressortir les points forts et les commentaires devant souligner les points faibles autant sur la personne du collaborateur que sur l'exécution des tâches.

4.1.4.6 Le plan de développement personnel

Dans cette rubrique, le supérieur hiérarchique est appelé à faire des propositions qui doivent permettre de renforcer les capacités de son collaborateur uniquement. Les points relatifs à la motivation n'étant pas développés sur la fiche

4.1.4.7 Les commentaires du collaborateur

Dernière étape de cette évaluation, cette rubrique a pour objectif de permettre au collaborateur d'émettre un avis sur les notations de son action faites par son supérieur hiérarchique. Elle constitue un dialogue indirect entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. L'évaluation du premier doit ainsi faire comprendre au second son appréciation globale du contrat de délégation et de compte rendu qui les lie. Il revient au collaborateur d'abonder dans le même sens que son supérieur ou de relever les obstacles qui ne lui ont pas permis d'arriver aux résultats escomptés.

4.1.5 Les forces et les faiblesses du système d'évaluation

Parler des forces et des faiblesses du système d'évaluation reviendra tout simplement à relever les points à maintenir tels quels afin de venir en appoint du système à proposer tandis que les faiblesses du système seront les points sur lesquels il sera nécessaire de faire des recommandations afin d'avoir un système qui sans être parfait aura l'ambition de s'en approcher.

4.1.5.1 les forces du système d'évaluation

Au sortir de l'analyse de la fiche d'évaluation professionnelle des cadres du CLS plusieurs points forts peuvent être relevés en ce qui concerne:

- la précision des missions;
- la précision des objectifs;
- l'évaluation de la tenue globale du poste de travail ;
- l'évaluation des compétences ;
- le plan de développement.

4.1.5.1.1 La précision des missions

Cette précision des missions du poste, est une indication importante car elle permet de savoir sur la base de quoi, sur la base de quels actions précises sera évalué le contrôleur. Elle permet une identification claire, et une délimitation de précisée du champ d'action du contrôleur.

4.1.5.1.2 Les objectifs

La précision des objectifs majeurs servant de base à l'évaluation, ne vient que compléter le point précédent dans la cadre du référentiel destiné à la mesure de la performance obtenue. Le «contrôleur interne», est donc évalué sur la base des objectifs à lui fixés. Avec un tel référentiel, il est donc mis en avant les critères non financiers comme principaux critères d'évaluation de la performance. Cette prime faite aux critères non financiers, est d'ailleurs plutôt bien indiquée dans le cas d'une activité comme l'audit interne où les critères financiers ne sauraient occuper une place prépondérante dans l'évaluation de la performance compte tenu de la nature de l'activité.

4.15.1.3 l'évaluation de la tenue globale du poste

Ce troisième point fort du système d'évaluation a pour but, de permettre au supérieur hiérarchique d'apprécier la capacité du contrôleur à aller au-delà de ce qui lui est demandé de façon formelle en faisant preuve de pragmatisme, de réalisme, de réactivité face aux différentes situations dans lesquels il est confronté dans le cadre de ses activités. Cette étape de l'évaluation prend aussi en compte l'attitude prospective que doit adopter globalement le «contrôleur interne», dans le pilotage des activités de son service. En effet, les activités opérationnelles et les risques qu'y rattachent évoluent constamment notamment dans le cas des fraudes, il est donc difficile pour le CLS de se satisfaire d'un savoir faire et savoir être statique.

Dans le cadre du CLS une tenue du poste de travail au-delà des attentes décrites par la fiche de poste est d'autant plus souhaitable que la mise en place du service de «Contrôle Interne» répond à deux besoins essentiels : l'efficacité interne et le respect des obligations réglementaires et professionnelles édictées par le Comité de Bâle, et la B.C.E.A.O afin de disposer d'un dispositif de contrôle interne répondant aux attentes des réviseurs externes (Commissaires aux comptes, Commission bancaire).

4.1.5.1.4 l'évaluation des compétences

La compétence est avant tout la validation du savoir faire opérationnel par le supérieur hiérarchique. Il faut donc entendre par cette évaluation des compétences, l'évaluation de l'intelligence individuelle du contrôleur . Cette évaluation, doit mettre en relief le savoir professionnel découlant de la formation et de l'expérience du collaborateur ainsi que sa capacité à comprendre de nouvelles techniques, à maîtriser son environnement de travail car, la compétence est avant tout apprise. Dans le cadre de cette évaluation c'est l'idée de compétence à agir qui est visée. Cette étape de l'évaluation met aussi en relief les aptitudes cognitives du collaborateur notamment la communication, le raisonnement ainsi que son implication personnelle dans l'accomplissement de ces tâches. Doit donc ressortir de cette évaluation :

- la possession de notions techniques;
- la possession d'une certaine aisance dans la pratique;
- la capacité de s'adapter à des contextes particuliers et la maîtrise globale de son environnement ;
- la capacité de faire évoluer sa propre pratique, son expertise ;

4.1.5.1.5 Le plan de développement

Dernier point important relevé dans ce processus d'évaluation des cadres du CLS, le plan de développement comme précisé précédemment vise à identifier les moyens à mettre en œuvre au sein de la banque en ce qui concerne le développement, l'évolution du personnel aussi bien en terme de formation et de perfectionnement. Il permet d'harmoniser les compétences souhaitées du «contrôleur interne» aux attentes de la banque en matière d'amélioration du dispositif de contrôle interne. L'ensemble des compétences, acquises ou à acquérir dans le cadre de ce plan doivent permettre de former le profil du «contrôleur interne» idéal recherché par le CLS.

4.1.5.1.6 Les autres avantages

Comme autres avantages de cette évaluation il peut être cité les différents objectifs qu'elle recouvre et qui sont les :

- objectifs organisationnels : en liant de façon plus précise des missions et responsabilités ;
- objectifs psychologiques : le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution ;
- objectifs de performance : le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié ;

- objectifs de développement : adaptation au poste, développement de l'employabilité, progression de carrière.

Les domaines précités ont l'avantage de servir de référence pour la constitution de bassins de personnes qualifiées et l'élaboration d'activités de développement.

4.1.5.2 Les faiblesses du système d'évaluation

Le système d'évaluation du personnel d'encadrement du CLS peut être résumé comme l'utilisation simultanée de deux systèmes : le management par les objectifs et l'appréciation globale du collaborateur (compétences, tenue de poste). Cette dualité dans l'évaluation des performances a le désavantage de ne pas prendre en compte les autres dimensions de la performance listées dans le second chapitre de la première partie de cette étude relative aux dimensions de la performance.

4.1.5.2.1 Les faiblesses par rapport aux dimensions de la performance

Dans le cadre de la revue de littérature trois dimensions essentielles de la performance ont été relevées. Il s'agit des dimensions relatives aux ressources, aux processus, et enfin aux produits. Or, les points forts et importants de l'évaluation du personnel d'encadrement du CLS qui est appliquée au responsable du «Contrôle Interne» ne prend en compte ni les dimensions relatives aux processus ni celles relatives aux produits tandis que celles relatives aux ressources ne sont abordées que partiellement à travers le volet compétence du «contrôleur interne». La fiche d'évaluation est donc avant tout une fiche générale applicable aux personnels d'encadrement qui doit permettre au supérieur hiérarchique d'émettre un avis sur les qualités du collaborateur dans l'accomplissement de ces tâches.

- **Par rapport à la détermination des ressources**

Par rapport à la première dimension la fiche d'évaluation ne fait aucune référence au volet ressources qui était notamment constitué des ressources financières (budget) et des effectifs. Concernant le budget, il faut noter que dans le cas du CLS la procédure budgétaire ne donne pas lieu aux étapes d'arbitrage et de discussion des enveloppes budgétaires. Les besoins exprimés par les services concernent uniquement la main-d'œuvre supplémentaire (stagiaires, intérimaires), et les investissements à réaliser (achat de matériel de bureau surtout informatique) tandis que le volet concernant les fournitures de bureau et autres consommables est défini par la Direction Administrative et incorporé au budget de chacun des départements et services avant transmission à Paris pour validation. Les services n'ont donc réellement de restrictions dans la consommation et l'utilisation de leurs ressources. Cette option, tout en ayant le désavantage d'inciter éventuellement au gaspillage, présente tout de même l'avantage de faciliter l'expression des besoins et l'acquisition des ressources nécessaires à l'exécution des différentes tâches.

- **Par rapport aux processus**

La seconde dimension de la performance abordée dans la première partie fut celle relative aux processus. La fiche d'évaluation étant un document standard pour l'évaluation du personnel d'encadrement il ne saurait être possible d'y retrouver des points relatifs à cette dimension de la performance d'un service de «Contrôle Interne» menant sur le terrain en réalité des missions d'audit de la conformité et d'efficacité. Néanmoins, les aspects de l'évaluation comme la compétence peuvent être inscrits dans le cadre du volet d'appréciation de la compétence des auditeurs tel que développé pour cette dimension de la performance. Par ailleurs, les aspects relatifs à la méthodologie et au plan d'audit ou d'action selon l'expression consacrée au service du «Contrôle Interne» du CLS ne sont et ne peuvent être pris en compte par la dite fiche.

- **Par rapport aux produits et aux services du «Contrôle Interne»**

Concernant la dernière dimension de la performance développée et qui est relative aux produits du «Contrôle Interne», il pourrait être admis que les supérieurs hiérarchiques clients à part entière du service sont pris en compte dans le cadre de cette évaluation. En effet, ils sont les principaux acteurs de cette évaluation. Ce système d'évaluation peut donc être présenté comme une évaluation de la compétence du ««contrôleur interne»» par ces clients. Il est donc clair que les différents aspects relatifs notamment à la qualité des prestations, à la pertinence des recommandations, et à la capacité à améliorer les processus audités influenceront les remarques et autres annotations faites par les supérieurs hiérarchiques sans apparaître de façon claire.

4.1.5.2.2 Les faiblesses du système d'évaluation inhérentes aux acteurs de l'évaluation

Les personnes concernées, évaluateurs comme évalués, soulignent les difficultés de la mise en pratique de cette méthode dans le contexte de leur travail. Les raisons de ces insatisfactions sont nombreuses; nous citerons seulement pour mémoire les plus importantes :

- nécessaire subjectivité des méthodes;
- problème de formation des évaluateurs;
- confusion possible entre valeur de l'individu et valeurs des résultats de son activité ;
- faible exploitation des données recueillies.

Il faut par la même occasion noter que la qualité des rapports entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur joue forcément dans l'appréciation globale de ce dernier. Ainsi il n'est pas exclu que de bons rapports atténuent les remarques favorables face à un

travail moyen, alors que des rapports conflictuels entre les deux parties peuvent négativement influencer cette appréciation.

De par ces deux dernières remarques, le caractère involontairement subjectif de certaines appréciations notamment sur la tenue du poste de travail et le degré de compétences, sont mis en évidence.

4.1.5.2.3 Les autres faiblesses du système

Concernant les autres faiblesses, la première pouvant être citée est la non inscription des mesures incitatives tel que la définition des primes et autres avancements en grade sur la fiche d'évaluation. En effet, ces composantes du système de motivation font l'objet de discussion entre les différents responsables compétents avant d'être portés à la connaissance de la personne intéressée par courrier.

D'autres aspects peuvent aussi influencer un tel type d'évaluation, il s'agit notamment de :

- la projection : le supérieur hiérarchique peut ainsi se projeter dans l'évalué (c'est moi au même âge) ou projeter quelqu'un d'autre (son physique me rappelle M. X avec qui j'ai eu des problèmes) ;
- l'éblouissement : dans ce cas, le collaborateur extraverti fera meilleure impression que le salarié renfermé.

En définitive, l'évaluation faite par le CLS comporte bien évidemment des avantages importants au vu des objectifs et des enjeux qu'elle renferme. Mais, l'objectivité d'une telle méthode peut être discutable sur plusieurs points : les appréciations peuvent devenir subjectives en ne reflétant que les opinions personnelles des responsables au détriment de jugements objectifs sur les intéressés : l'évaluateur peut être davantage soucieux de bonnes relations pour ne pas dégrader la contribution de son collaborateur.

Ce système d'évaluation même pertinent ne peut répondre à lui seul aux attentes des managers. Il est nécessaire, non pas de le supprimer, mais de le compléter par d'autres instruments mieux adaptés aux problématiques de pilotage actuelles de la performance. Au

regard de la revue de littérature, il semble que cette tâche incombe désormais, en théorie, aux systèmes de mesure de la performance qui ont pour but principal de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui doivent constituer la base d'un système de pilotage de la stratégie.

4.2 Présentation du système d'évaluation de la performance préconisé

La démarche adoptée par le CLS en matière d'évaluation prend en compte, pêle mêle plusieurs des sept étapes identifiées au chapitre premier dans le cadre de la conception d'un système d'évaluation de la performance pour le service de «Contrôle Interne». Ainsi sont pris en compte :

- la détermination des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- la planification économique ;
- les variables d'actions .

Les différents point listés étant au nombre de sept il s'agira donc dans le cadre de la détermination du système d'évaluation d'ajouter aux points déjà existants les points suivants:

- les indicateurs quantitatifs et qualitatifs destinés à l'évaluation de la performance ;
- affectation du suivi des indicateurs à un responsable ;
- le choix du référentiel ;
- le système de motivation.

4.2.1 Les indicateurs de gestion

Pour chaque indicateur il sera présenté conformément à la revue de littérature une fiche d'indicateurs subdivisée en quatre zones:

- Zone 1 : concernera la référence à la préoccupation, c'est-à-dire à la dimension de la performance concernée ;

- Zone 2 : concernera la base de comparaison ;
- Zone 3 : concernera la formule de représentation ;
- Zone 4 : concernera l'interprétation qui peut être faite de l'indicateur ;

4.2.1.1 Les indicateurs de la dimension ressources

Il s'agit des indicateurs suivants :

- Coût d'un contrôleur ;
- Coût des missions ;
- Nombre de contrôleur par agent.

Tableau n°9 : Fiche de l'indicateur coût d'un contrôleur

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension ressources</p> <p>Nom de l'indicateur : Coût d'un contrôleur</p> <p>Formule de calcul : Dépenses du service / nombre d'auditeurs</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : Contrôle de gestion</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Budget annuel</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>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</p>

Tableau n°10 : Fiche de l'indicateur coût des missions

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension ressources</p> <p>Nom de l'indicateur : Coût des missions</p> <p>Formule de calcul : Dépenses pour les missions / nombre de jours de mission</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : Contrôle de gestion</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Budget annuel</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input checked="" type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Donne le coût à la journée et permet de se comparer aux coûts du marché. On peut affiner l'analyse en distinguant les coûts directs et indirects et frais de déplacement</p>

Tableau n°11 : Fiche de l'indicateur nombre de contrôleur par agent

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension ressources</p> <p>Nom de l'indicateur : Nombre de contrôleur par agent</p> <p>Formule de calcul : Nombre de contrôleurs / nombre total d'agents</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Budget annuel</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Renseigne sur le respect du ratio admis par les différents organismes professionnels</p>

4.2.1.2 Les indicateurs de la dimension processus

Il s'agit des indicateurs suivants :

- Degré de réalisation du plan de contrôle ;
- Degré de respect des normes professionnelles ;
- Temps consacré aux opérations de contrôle ;
- Nombre moyen de pages moyen de rapports de contrôle ;
- Degré de respect du programme de mission ;
- Heures de formation reçues par les contrôleurs ;
- Taux de missions imprévues ;
- Evolution de la réalisation des risques opérationnels.

Tableau n°12 : Fiche de l'indicateur degré de réalisation du plan de contrôle

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de réalisation du plan de contrôle</p> <p>Formule de calcul : Missions réalisées/ nombre de missions figurant au plan</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input checked="" type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Mesure le degré de réalisation du plan d'action. Il peut être affiné et mesurer le nombre de missions en cours, le nombre de missions déplacées, le nombre de missions non réalisées, et le nombre de missions réalisées et non prévues</p>

Tableau n°13 : Fiche de l'indicateur degré de respect des normes professionnelles

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de respect des normes professionnelles</p> <p>Formule de calcul : missions conduite conformément aux normes / nombre de missions figurant au plan</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action ; Rapports de missions.</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input checked="" type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Met en relief le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</p>

Tableau n°14 : Fiche de l'indicateur temps consacré aux opérations de contrôle

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Temps consacré aux opérations de contrôle</p> <p>Formule de calcul : nombre de jours de contrôle / jours ouvrés</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action en jours hommes ; Rapports de contrôle et de missions</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input checked="" type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Nombre de contrôleur par agent</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations de contrôle par rapport au temps global. Il est en corrélation directe avec l'évolution des effectifs et permet d'en analyser les causes</p>

Tableau n°15 : Fiche de l'indicateur nombre moyen de pages moyen de rapports de contrôle

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : nombre moyen de pages moyen de rapports de contrôle</p> <p>Formule de calcul : nombre de pages de rapports / nombre de rapports</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Il mesure l'évolution du nombre moyen de pages moyen de rapports d'audit. Cette mesure aide à voir plus clair sur la façon de travailler des auditeurs et éventuellement la richesse de leurs conclusions</p>

Tableau n°16 : Fiche de l'indicateur degré de respect du programme de mission

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de respect du programme de mission</p> <p>Formule de calcul : Nombre de jours supplémentaires / nombre d'agents engagés dans la mission</p> <p>Périodicité : Mensuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Mensuel</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input checked="" type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Nombre de contrôleurs par agent</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Renseigne sur le respect du programme par rapport à la suffisance ou à l'insuffisance des effectifs en nombre de jours hommes</p>

Tableau n°17 : Fiche de l'indicateur heures de formation reçues par les contrôleurs

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Heures de formation reçues par les contrôleurs</p> <p>Formule de calcul : nombre de jours de formation / jours ouvrés</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan de formation</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input checked="" type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Mesure l'évolution de la formation dispensée par auditeur</p>

Tableau n°18 : Fiche de l'indicateur taux de missions imprévues

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de missions imprévues</p> <p>Formule de calcul : nombre de missions imprévues / nombres de mission</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Degré de réalisation du plan de contrôle</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Mesure l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit</p>

Tableau n°19 : Fiche de l'indicateur évolution de la réalisation des risques opérationnels

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Evolution de la réalisation des risques opérationnels Formule de calcul : Nombre de risques opérationnels réalisés à l'année N / Différence entre les risques opérationnels réalisés entre N et N-1</p> <p>Périodicité : Trimestriel Utilisateur : D.F.C. ; Comité de contrôle interne Fréquence de production : Trimestrielle Sources de données : Rapport trimestriel de contrôle Interne</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input checked="" type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Renseigne sur l'évolution de la maîtrise des risques opérationnels d'un trimestre à l'autre</p>

4.2.1.3 Les indicateurs se rapportant à la dimension produit

Il s'agit des indicateurs suivants

- Ratio de mesure de la démarche prospective ;
- Taux de rejet des recommandations ;
- Degré de mise en œuvre des recommandations ;
- Degré de réalisation du plan de contrôle ;
- Le taux de conflits sur une année ;
- Taux de mise en œuvre des recommandations des réviseurs

Tableau n°20 : Fiche de l'indicateur ratio de mesure de la démarche prospective

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension produits</p> <p>Nom de l'indicateur : Ratio de mesure de la démarche prospective</p> <p>Formule de calcul : Nombre de missions de conseils / Nombre de nouveaux produits bancaires</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input checked="" type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Permet d'apprécier les innovations apportés par le service d'audit interne dans la mise en place de nouveaux produits bancaires impliquant la naissance de nouveaux risques opérationnels.</p>

Tableau n°21 : Fiche de l'indicateur taux de rejet des recommandations

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension produits</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de rejet des recommandations</p> <p>Formule de calcul : recommandations refusées / total des recommandations</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action ; Rapport de contrôle, Planning de suivi des recommandations</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités</p>

Tableau n°22 : Fiche de l'indicateur degré de mise en œuvre des recommandations

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension produits</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de mise en œuvre des recommandations</p> <p>Formule de calcul : recommandations non réalisées / recommandations acceptées</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action ; Rapport de contrôle, Planning de suivi des recommandations</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de rejet des recommandations</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Donne une précision sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations</p>

Tableau n°23 : Fiche de l'indicateur degré de réalisation du plan de contrôle

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension processus</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de réalisation du plan de contrôle</p> <p>Formule de calcul : Nombres d'incidents détectés / nombre de jours écoulés après finalisation du rapport</p> <p>Périodicité : Trimestriel</p> <p>Utilisateur : D.F.C.</p> <p>Fréquence de production : Trimestrielle</p> <p>Sources de données : Plan d'action</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input checked="" type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Renseigne par entité contrôlée les défauts éventuels de procédure et ou du dispositif de contrôle interne qui auraient dû être détectés par la précédente mission dans un délais à fixer par les responsables du contrôle interne</p>

Tableau n°24 : Fiche de l'indicateur taux de conflits sur une année

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension produits</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de conflits sur une année</p> <p>Formule de calcul : Nombre de conflits avec les audités / nombre de missions</p> <p>Périodicité : Mensuel</p> <p>Utilisateur : DFC ; Ressources Humaines</p> <p>Fréquence de production : Mensuelle</p> <p>Sources de données : Observations</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun <input type="checkbox"/></p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input checked="" type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Renseigne le responsable du service de «Contrôle Interne» sur la qualité des rapports entre les auditeurs et les audités</p>

Tableau n°25 : Fiche de l'indicateur taux de mise en œuvre des recommandations des réviseurs

Zone 1	<p>Référence à la préoccupation : Dimension produits</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de mise en œuvre des recommandations des réviseurs</p> <p>Formule de calcul : Recommandations des réviseurs externes mise en œuvre / Recommandations émises par les réviseurs externes</p> <p>Périodicité : Annuel</p> <p>Utilisateur : Comité de contrôle interne, Direction Générale</p> <p>Fréquence de production : Annuelle</p> <p>Sources de données : Plan d'action ; Planning de suivi des recommandations des réviseurs externes ; Rapport de missions</p>
Zone 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec l'an passé <input type="checkbox"/> ▪ Avec d'autres unités ou organisations <input type="checkbox"/> ▪ A objectif chiffré <input type="checkbox"/> ▪ A une balise (marge, prévision, critère) <input checked="" type="checkbox"/> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Aucun</p>
Zone 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau <input type="checkbox"/> ▪ Graphique <input checked="" type="checkbox"/> ▪ Pictogramme <input type="checkbox"/> ▪ Combinaison des trois formes <input type="checkbox"/>
Zone 4	<p>Interprétation de l'indicateur :</p> <p>Permet d'apprécier le degré de prise en compte des recommandations formulées par les commissaires aux comptes, la commission bancaire notamment celles concernant le dispositif de contrôle interne</p>

4.2.2 L'affectation du suivi des indicateurs à un responsable

Comme préconisé par plusieurs auteurs, les indicateurs élaborés doivent être affectés à une personne qui aura la responsabilité de les calculer suivant la périodicité précisée sur les fiches d'indicateur. Le calcul, le suivi et l'interprétation de ces indicateurs pourra donc être confié au service du Contrôle de gestion qui à l'intérieur de la banque comme dans toute autre entreprise est chargé de la mise en oeuvre du processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie, et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation et qui à responsabilité de garantir que les actions entreprise dans chaque entité sont performantes.

4.2.3 Le choix des référentiels

Pour pouvoir apprécier objectivement la performance réalisée par le service de « Contrôle Interne » il faudrait rajouter aux indicateurs établis les référentiels auxquels ces indicateurs seront comparés. A la lecture des fiches d'indicateurs, deux référentiels apparaissent clairement il s'agit :

- Du budget pour la dimension relative aux ressources ;
- Les objectifs annuels fixés au service de « Contrôle Interne » pour les dimensions relatives au processus et aux produits.

4.2.4 la procédure d'évaluation

La procédure d'évaluation pourra avoir pour principaux acteurs la DFC et le Contrôle de gestion. Le Contrôle de gestion, pourra en préparation des différents Comité de contrôle interne et en fonction de la périodicité de calcul des indicateurs, récupérer auprès de la DFC, et du service de « Contrôle Interne » les documents devant servir de sources aux calculs à effectuer. Après le calcul des différents indicateurs et la détermination des écarts par rapport aux référentiels, le Contrôle de gestion pourra remettre à la DFC les résultats obtenus afin qu'elle puisse les communiquer au service du « Contrôle Interne ». La communication de ces

résultats de l'évaluation doit permettre au service de «Contrôle Interne» d'insérer ses arguments, avis et autres justifications dans le rapport d'activités à présenter au Comité de contrôle interne. Il appartiendra donc, à ce Comité en dernier ressort de qualifier la performance réalisée par le service de «Contrôle Interne».

4.2.5 le système de motivation

La suite logique de la qualification de la performance obtenue est la mise en place d'un système de motivation. Pour parachever le système d'évaluation de la performance conçu, il ne sera pas nécessaire de proposer un nouveau système de motivation puisque le CLS comme expliqué précédemment dispose déjà d'un système de motivation. Néanmoins, il peut être préconisé que les sanctions positives ou négatives formulées par la DFC , et la Direction Générale figure directement sur la fiche d'appréciation du personnel renseignée en fin d'année par la DFC en s'appuyant sur une synthèse annuelle de l'évolution de la performance du service de «Contrôle Interne» faite par le Contrôle de Gestion.

La notion de performance allant aujourd'hui au delà de la simple performance financière, il fut donc nécessaire de mettre sur pied un système qui puisse le plus possible embrasser tous les piliers de la performance évoqué dans la revue de littérature à savoir : l'efficacité, l'effectivité, l'efficience et l'économie. Sans bannir le système actuel du CLS en terme d'appréciation du personnel, il lui a été ajouté des indicateurs devant permettre de rendre plus objective l'appréciation de la performance. Mais pour avoir un système d'évaluation de la performance facile à mettre en œuvre et répondant entièrement aux attentes des acteurs de l'évaluation, des recommandations doivent aussi être faites afin de faciliter l'adoption et la mise en œuvre du système conçu.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS POUR UNE MEILLEURE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Pour le banquier opérationnel, celui qui est face au client, les corps de contrôle comme le service de «Contrôle Interne» sont souvent vus comme des sources de contraintes, de freins, ou d'obstacles à l'action commerciale. Le «Contrôle Interne», est donc assimilé à tort à une entité de la banque non créatrice de produit net bancaire. Cette vision éclipse donc toute idée de performance qui peut concourir à la création de valeur de façon globale au niveau de l'établissement bancaire. C'est donc dire que le système de mesure de la performance du service de «Contrôle Interne» à concevoir doit pouvoir de par sa fiabilité, sa pertinence et son réalisme, convaincre l'ensemble des acteurs de l'établissement sur la contribution réelle de ce corps à la réalisation des objectifs affichés, des performances désirées. Il doit par la même occasion permettre aux principaux dirigeants de l'établissement bancaire de valablement apprécier le niveau de performance réalisé par le service de «Contrôle Interne» dans son activité de maîtrise des risques opérationnels.

Pour pouvoir donner cette crédibilité au système de mesure de la performance à concevoir, ce chapitre sera donc l'occasion de faire des recommandations devant permettre de faciliter notamment sa mise en œuvre, sa compréhension par les différents acteurs qu'ils soient clients, partenaires ou mêmes agents du service du «Contrôle Interne». Il s'agira de faire des recommandations pouvant valablement influencer non seulement les déterminants et les dimensions de la performance précédemment listés mais aussi l'ensemble des acteurs et des sources de données permettant la construction des indicateurs.

6.1 Recommandations relative au calcul des indicateurs

Le calcul des indicateurs étant dévolu au Contrôle de gestion, la DFC , le «Contrôle Interne», et la DRH doivent ,chacun en ce qui les concerne, fournir en temps voulu les documents et informations nécessaires au calcul des indicateurs. Il s'agit entre autres :

- d'un rapport récapitulatif des dépenses réelles attachées à chaque mission ;
- du plan d'action ;
- d'un état récapitulatif des missions effectivement réalisées et des missions non effectuées ainsi que les raisons du non respect éventuel du plan d'actions ;
- de la liste nominative des missions conduites conformément aux normes ;
- de la liste des rapports de mission produits et du nombre de pages de chacun des rapports ;
- du nombre de formation reçues au cours de l'année ;
- d'un état déclaratif des événements de risques opérationnels constatés ;
- de rapports sur les éventuels conflits constatés dans le cadre des missions.

6.2 Recommandations par rapport au rôle du responsable du «Contrôle Interne»

Le premier rôle est du ressort des contrôleurs eux-mêmes qui, dans l'exécution de leurs tâches, dans l'accomplissement de leurs missions au niveau de l'établissement bancaire doivent prendre conscience d'une mesure de la performance qui ne se limite, plus comme par le passé à la simple appréciation de leurs compétences personnelles, mais qui intègre en plus d'autres aspects. Il s'agit des aspects liés à la planification et à la consommation des ressources, à la conduite de leurs activités à travers les dimensions processus et produits de la performance. Le responsable du service «Contrôle Interne» doit donc en premier lieu se lancer dans une politique d'explication des nouveaux enjeux engendrés par ce nouveau système en mettant en relief les leviers sur lesquels ses collaborateurs doivent agir pour faciliter l'évaluation de la performance réalisée :

- suivi de la consommation des enveloppes budgétaires par la mise en place d'applications Excel permettant de dégager les écarts dans la consommation des enveloppes budgétaires;
- indication dans les rapports de mission du non respect des normes afin de faciliter l'inventaire des missions conduites conformément aux normes ;
- relever et justifier les points non exécutés du plan d'actions ;
- évaluer le temps consacré à chaque mission
- mettre en place un système quotidien permettant d'évaluer par collaborateur l'utilisation des heures réglementaires de travail et des heures supplémentaires de travail;
- quantifier l'évolution des risques opérationnels d'une année à une autre ;
- miser sur la co-traitance stratégique : par l'acquisition des compétences spécialisées (informatiques, activités bancaires, organisation bancaire) par le service de «Contrôle Interne» afin de gagner en flexibilité dans l'exploitation judicieuse de certaines informations et la bonne conduite des chantiers actuels de mise à niveau du dispositif de contrôle interne face à la montée des risques opérationnels.

6.3 Recommandations par rapport au rôle des supérieurs hiérarchiques

Pour pouvoir donner une crédibilité à ce nouveau système d'évaluation de la performance, il faudrait d'abord que ce système soit expliqué, accepté et soutenu par la DFC mais aussi la Direction Générale. En effet, la mise en place d'un tel système constitue un événement non négligeable dans la volonté croissante de réaliser d'une part une gestion des ressources humaines transparente où les avancements et les éventuelles sanctions négatives doivent pouvoir être soutenues par les mesures quantitatives et qualitatives données par les indicateurs mais aussi le bilan de compétence résultant de l'évaluation des compétences. D'autre part, la mise en place d'un tel système constitue un moyen d'apprécier valablement les activités actuelles de mise à niveau et de redéfinition du dispositif de contrôle interne.

Pour faciliter le calcul de certains ratios, la DFC pourra entreprendre les actions suivantes :

- échanger avec les responsables opérationnels sur la pertinence des recommandations ;
- relever auprès des responsables opérationnels le niveau de rejet des recommandations formulées par le service de «Contrôle Interne» ;
- un plan de suivi des recommandations des réviseurs externes et un état récapitulatif des recommandations restant à mettre en œuvre ;

6.4 Recommandations relatives aux rôles des responsables opérationnels

Principaux acteurs des contrôles hiérarchiques de premier niveau, de second niveau premier degré, les responsables opérationnels doivent servir de relais à la Direction Générale et à la DFC et du «Contrôle Interne» dans le cadre de la diffusion de la culture de contrôle auprès de leurs agents en donnant le bon exemple. Cet exemple étant un accomplissement volontaire des contrôles qui leur sont dévolus, et l'incitation et la sensibilisation de leurs équipes sur les nouvelles notions de risques opérationnels. Ils doivent par ailleurs être en mesure d'informer la DFC, la DRH et le Contrôle de Gestion sur des aspects relatifs à la communication et aux échanges avec les contrôleurs lors des missions, sur les recommandations rejetées, non encore appliquées, et sur le climat général de travail avec le service de «Contrôle Interne».

6.5 Les recommandations relatives aux méthodes, organisations et procédures

Au niveau des méthodes, organisations et procédures, quelques recommandations peuvent être faites afin de venir en appoint aux actions actuellement menées sur le terrain par le service du «Contrôle Interne» notamment au niveau :

- de l'élaboration du plan d'action ;
- de la communication ;
- de l'organisation.

6.4.1 L'élaboration du plan d'action

La validation actuelle du plan d'action est faite par le comité de contrôle interne qui regroupe outre le responsable du service de «Contrôle Interne» et la DFC, l'audit interne, l'inspection générale zone Afrique, et la Direction générale. Ce plan d'action est d'ailleurs lui-même conçu sur la base des conclusions de la cartographie des risques. Mais, dans le souci de se doter d'un plan d'actions des plus exhaustifs, il serait louable que dans le cadre de l'identification des événements de risques inhérents à certaines activités opérationnelles, le «Contrôle Interne» puisse déterminer de concert avec l'expérience du management opérationnel concerné, la mesure de tolérance qui permettra de réorienter efficacement les énergies vers des points plus sensibles. Le plan d'action ou de contrôle ainsi défini deviendra donc un plan qui permettra d'atteindre un équilibre entre les exigences réglementaires auxquelles doit répondre le «Contrôle Interne» et les attentes plus larges des parties prenantes c'est-à-dire les responsables opérationnels. Car, en l'absence d'une fonction de risk manager au CLS, le «contrôleur interne» doit faire au mieux pour identifier les risques opérationnels et les mesurer. Il ne peut donc plus véritablement apprécier la qualité de la cartographie qui en découle et faire des recommandations d'amélioration ; étant directement concerné par son élaboration et par son utilisation.

6.4.2 Les recommandations relatives aux moyens

Le service de «Contrôle Interne» reprenant à son compte une partie des prérogatives du service d'audit interne, il doit pouvoir disposer et utiliser les moyens reconnus dans la profession comme pouvant participer à l'accroissement de la performance des actions menées par tout service d'audit interne. Entre autres moyens il y a :

- Le manuel d'audit interne qui doit permettre de :
 - servir de référentiel (normes et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit).
 - aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail)

- définir le cadre de travail (organigramme, analyse des postes, condition générale de travail) ;
- Les dossiers d'audit Interne qui doivent permettre de :
 - regrouper les justificatifs des affirmations signalées dans le rapport d'audit interne
 - permettre de conserver les informations afin de faciliter les missions à venir.

L'absence de ces moyens doit pouvoir être relevée par le «contrôleur interne» et la DFC avant d'être mentionnée dans les différents rapports d'activités.

6.5 Les recommandations relatives à la communication

Volet important dans la relation entre le «Contrôle Interne» et les parties prenantes aux activités du «Contrôle Interne», la communication doit être une préoccupation majeure du responsable du «Contrôle Interne» et de ses supérieurs hiérarchiques. Dans ce cadre, la mise en place d'une charte est à souhaiter afin de :

- servir de loi fondamentale du service de «Contrôle Interne» comme premier acte de sa création ;
- préciser la mission du service, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce.
- permettre à chaque membre de l'organisation de connaître la légitimité et la place que la Direction Générale accorde à la fonction.

Enfin, cette charte doit être cohérente avec les attentes des parties prenantes tout en spécifiant clairement le rôle du «Contrôle Interne» pour affiner la communication entre le service du «Contrôle Interne» et les parties prenantes à ses activités.

Pour pouvoir évaluer l'aspect communication notamment à travers l'indicateur faisant référence aux conflits avec les audités, la DRH et la DFC pourront mettre à la disposition du Contrôle de gestion un rapport des différents conflits portés à leur connaissance.

6.6 Les recommandations relatives aux produits

Au niveau des produits du service de «Contrôle Interne», si les rapports et autres recommandations sont déjà d'une grande pertinence et contribuent valablement à l'amélioration du dispositif de contrôle interne il faut encore que le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations soit l'objet d'un contrat avec les responsables opérationnels. Cela, permettra de donner un caractère encore plus formel aux missions de contrôle effectuées afin de pouvoir assurer une meilleure mesure du nombre de recommandations appliquées, rejetées, ou en retard dans leur mise en œuvre.

6.7 Les recommandations relatives au système de motivation

La détermination des sanctions résultant de l'évaluation de la performance devra pour ne souffrir d'aucune contestation s'appuyer sur les conclusions du rapport d'évaluation de la performance faite par le Contrôle de gestion et sur les appréciations de la fiche d'appréciation du personnel validée par la Direction générale et / ou le Comité de contrôle interne.

La notion de performance précédemment développée dépasse les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe également la performance vis-à-vis des clients finaux, et des partenaires et supérieurs hiérarchiques du service de «Contrôle Interne». Au delà donc des données financières, cette performance à mettre an œuvre tend vers l'optimisation des processus internes et l'apprentissage organisationnel. Par conséquent, la prise en compte de ces recommandations par les différents acteurs indexés ci dessus devrait faciliter la mise en œuvre du système de mesure de la performance conçu. En effet ces recommandations doivent permettre de :

- contribuer à l'amélioration du management des risques ;
- s'assurer que l'organisation a un processus de management des risques opérationnels efficace et conforme aux objectifs fixés;
- favoriser l'exécution des tâches dans un contexte de changement permanent.

Une bonne mise en œuvre du système de mesure de la performance conçu, passe aussi par une assurance raisonnable sur le fait que les actions à mener par les différents acteurs précités iront bien dans le sens de l'obtention d'une évaluation objective de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

L'appréciation de l'activité du service de «Contrôle Interne» bancaire à travers celle de l'audit interne en vu de la conception d'un système d'évaluation de la performance peut s'expliquer par plusieurs raisons. La première raison, fut le soucis de souligner le fait que le service de «Contrôle Interne» du CLS, le lieu d'élaboration de cette étude, n'existe comme fonction dans l'environnement bancaire, que par la volonté des autorités de tutelle et autres organismes compétents en matière de réglementation bancaire. Il s'agit ainsi, de spécialiser ce service de «Contrôle Interne» dans des activités traditionnellement dévolues à un service d'audit interne. La seconde raison, fut la volonté d'enrichissement de la revue de littérature afin d'arriver à la conception d'un système d'évaluation de la performance permettant d'embrasser tous les aspects de la fonction de «Contrôle Interne» dérivée de la fonction d'audit interne. Dans le cas du CLS, il a donc été attribué comme principale mission à ce service de «Contrôle Interne» la gestion et la maîtrise des risques opérationnels. Mais dans la conduite de cette mission il est aussi nécessaire que les principaux dirigeants du CLS puissent valablement apprécier non seulement le degré de réalisation de cette mission mais aussi la capacité de ce service à réaliser les objectifs fixés. En effet, l'activité de gestion de ces dirigeants, recouvre trois ensembles d'actions nécessairement intégrées à savoir, le choix des objectifs, la détermination et l'agencement des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte de ces objectifs mais surtout la mise en place d'instruments permettant d'évaluer les méthodes employées et les résultats effectivement obtenus. Car, comment arriveraient-ils à gérer ce qui ne peut se mesurer ? C'est donc cette volonté d'amélioration de la gestion, qui a abouti à la conception d'un système d'indicateurs en cohérence avec les objectifs et les stratégies. Ce nouveau système, doit aider à rendre plus objectif l'unique système actuel d'évaluation de la compétence du «contrôleur interne». Car, même si la compétence du «contrôleur interne» est à la fois production d'une performance et élément déterminant du processus qui produit la performance, elle ne saurait permettre d'apprécier de façon aisée et fiable la performance du service de «Contrôle Interne». La littérature remettant de plus en plus en cause la pertinence des mesures financières il a donc été privilégié l'utilisation d'indicateurs de mesure de la performance non financière pour suivre et anticiper cette performance multicritère. Ces indicateurs multidimensionnels, doivent donc permettre aux dirigeants de déterminer si le service atteint la performance voulue. Ils doivent en outre permettre de motiver, donc d'influencer, le personnel du service de «Contrôle Interne» à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou

anticiper la performance recherchée. Il est par la même occasion plausible de s'interroger si ces indicateurs de gestion ne peuvent d'ailleurs pas constituer l'ossature d'autres outils de pilotage de la performance comme le tableau de bord dans le cadre d'une autre étude ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

1. ARENS Alvin.; LOEBBECKE, JAMES K.(2000) *Auditing : an integrated approach*: Prentice Hall, New Jersey, p. 821
2. BARBIER Etienne (1996) *L'audit interne : permanence et actualité* , Paris , Editions d'organisation ; p.211
3. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques* , Paris : Editions Dalloz , p. 574
4. BRAIOTTA Louis (1999) *The audit committee handbook* New York, Brisbane, Toronto : John Wiley and Sons, Inc. , p. 446
5. CHAMBERS Andrew & RAND Graham, (1999) *The operational auditing handbook : auditing business processes* ;West Sussex : John Wiley and Sons, Inc. , p. 532
6. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne* ; Institut Français des Auditeurs Consultants Internes , Paris, Editions d'organisation , p378
7. DEMEESTRE René, LORINO Philippe, Nicolas MOTTIS (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. 2 éd* ,Paris , Dunod , p. 310
8. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, (2002) *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. corrigés : processus 8 et 9 : prévision et gestion budgétaire ; mesure et analyse de la performance*, Paris , Dunod , p. 155.
9. FEISTHAMMEL Daniel, MASSOT Pierre, (2005) *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité*, Paris, Association Française de Normalisation , p. 203
10. GERBIER Alain (1996) *La charte d'audit : support d'une légitimité*, Paris : Institut Français des Auditeurs Consultants Internes , p. 177
11. GERVAIS Michel (2000) *Contrôle de gestion. 7ème éd.*, Paris , Economica , 2000, p. 719.
12. GIRAUD Françoise, NAULLEAU, Gérard (2002) *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino éditeur , 2002, p. 269
13. JACOT Jacques-Henri, MICAELLI Jean-Pierre, (1996) *La performance économique en entreprise*, Paris : Hermès , p. 222

14. KALIKA Michel (2001) Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Paris , Economica , p. 436
15. LEMAN Olivier (1995) La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche Paris , Dunod , p. 279
16. LONING Héléne, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003) *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, Paris, Dunod , p. 278
17. MADERS Henri-Pierre (1994) *Audit opérationnel dans les banques*, Paris, Editions d'organisation , p. 221.
18. MAHE DE BOISLANDELLE Henri, (1998) *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*, Paris, Economica
19. MARMUSE Christian (1996) *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris , Economica , p. 646
20. Michael P CANGEMI (1996), *Managing the audit function : a corporate audit department procedures guide*, New York : John Wiley and Sons, Inc. , p. 245
21. MORIN Jacques (1992), *Des technologies, des marchés et des hommes : pratiques et perspectives du management des ressources technologiques*, Paris : Editions d'organisation , p. 349
22. NAULLAU Gérard & ROUACH Michel (2001) *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque*; Paris, Banque Editeur , p. 128
23. OGIEN Dov (2006), *Comptabilité et audit bancaires* Paris : Dunod p. 436
24. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999) *Risque et contrôle du risque* Paris, Economica , p. 133
25. PINTO Paul (2004) *La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent* Paris, Dunod , p. 152
26. RENARD Jacques CHAPLAIN Jean-Michel, (2006) *Théorie et pratique de l'audit interne. 6ème éd.* Paris, Editions d'organisation , p. 479
27. RODIER Jean Pierre, *Les systèmes de mesure de la performance*, Paris : Editions d'organisation , 1999, p. 257
28. SARDI Antoine (2002) *Audit et contrôle interne bancaire*, Paris, Editions Afges , p. 1093
29. SEPARI Sabine, CHARRON Jean-Luc (2001) *Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications : DECF épreuve n° 3*, Paris, Dunod , p. 469

30. SHIBA Shoji, GRAHAM Alan ; WALDEN David (2003) *TQM : 4 révolutions du management : manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du management par la qualité totale*, Paris , Dunod , p. 507
31. VOYER Pierre (1999) *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* Québec, Presses de l'Université du Québec , p. 446

Articles

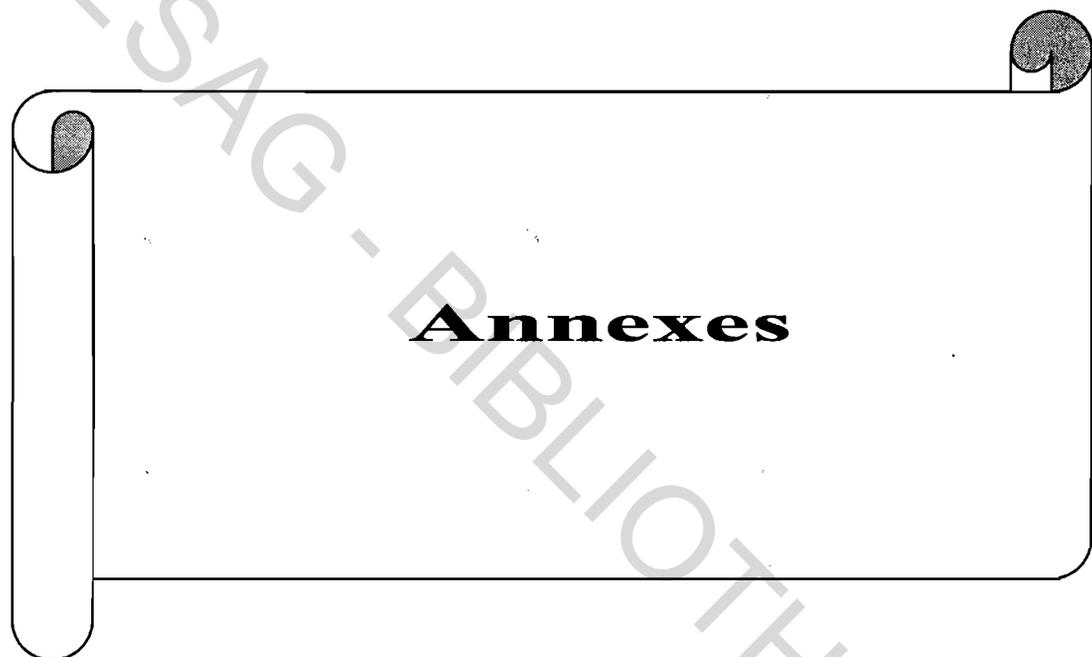
1. BOURGUIGNON Annick, SAULPIC Olivier, ZARLOWSKI Philippe (2005) *Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public*, Revue de Gestion des Ressources Humaines , n° 5
2. Crédit Agricole (2005) *Typologie des risques opérationnels*, Paris
3. MARCHESNAY Michel (2003) *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*, Revue Française de gestion , 2003, n° 1440
4. MORIN Estelle CHERRE Benoît, (1999), *Les cadres face au sens du travail*; Revue Française de gestion ,n° 126
5. POULIOT Daniel, BILODEAU Yves, (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, Revue française de l'Audit Interne, n° 160
6. SAULQUIN Jean-Yves, FRAY Anne-Marie (2004), *La confiance dans les organisations face aux enjeux économiques et sociaux du développement durable* La Revue des Sciences de Gestion , 2004, n° 207

Sites Internet

1. AMD (2005), le risque opérationnel :
<http://www.financiers.net/risqueoperationnel.htm>
2. BARROIN Laurence & MOURAD Ben Salem (2002), *Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé* : <http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf>
3. BERGERON Hélène (2002) *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?* :
http://www.afcca.com/docs_congres/congres2000/Angers/Fichiers/BERGERO.pdf
4. CGAP (2001), *gestion des risques opérationnels* :
http://www.capaf.org/pages/Gestion_des_risques.html

5. CHENHALL(1998): <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2002/151FA%20-%20H%E91%E8ne%20Bergeron.pdf>
6. De RIGOLE VAN de EEDE (2000):
<http://www.auditinternetresorerie.fgov.be/Auditfunctie/PRES1200F.ppt>
7. IFACI (2004) *Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne* :
http://www.wwww.ifaci.com/fo/aff_file.asp?id=19
8. IFACI (2005): *Indicateurs de performance et critères d'efficacité* :
<http://www.iaci.lu/archives/tr/Audit%20interne%20-%20les%20critaires%20defficacit.ppt>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 1 : Questionnaire adressé Contrôleur Interne

Questions	Oui	Non	Commentaires
I-Les motivations de la création du service de Contrôle Interne et les missions à lui assignées			
1. L'initiative de la création du service de Contrôle Interne vient-elle d'une directive du Groupe ?			
2. L'initiative de la création du service de Contrôle Interne vient-elle d'une directive des autorités de tutelle?			
3. L'initiative de la création du service de Contrôle Interne vient-elle d'une directive des autorités de tutelle?			
4. Pourquoi a été crée le service de Contrôle Interne ? <ul style="list-style-type: none"> a. Craintes de fraudes ? b. Efficacité du dispositif général de Contrôle Interne ? c. La taille de la banque ? d. Le volume des opérations ? e. La charge de travail importante du service d'Audit Interne ? 			
5. Quelles sont les principales missions assignées au service de Contrôle Interne ? <ul style="list-style-type: none"> a. Evaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de Contrôle Interne ? b. S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour collecter, traiter, enregistrer et diffuser ces informations 			

<p>c. Evaluer les procédures ?</p> <p>d. Superviser et évaluer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels?</p> <p>e. Gérer les relations avec les réviseurs externes ?</p> <p>f. Organiser, suivre et faire l'inventaire des valeurs et autres moyens de paiement détenus par la banque ?</p> <p>g. Produire des rapports des missions de contrôle afin d'alerter la Direction Générale ?</p>			
II-Responsabilités assignées à votre service			
1. Conduire des audits de conformité			
2. Conduire des audits d'efficacité			
3. Conduire des audits qualités			
4. Assurer des contrôles sur pièces			
5. Assurer des contrôles de la caisse			
6. Planifier les missions de contrôle			
7. Définir des programmes de travail			
8. Contribuer à la création de valeurs			
9. Apporter un diagnostic			
10. Formuler des recommandations			
11. Remonter régulièrement les points constatés à la hiérarchie			
III-Composition et formation de votre équipe			
1. Envisagez vous de renforcer votre équipe avec des jeunes diplômés ?			

2. Envisagez vous de renforcer votre équipe avec des contrôleurs confirmés ?			
3. Avez vous un plan de formation pour vous et le personnel de votre service ?			
4. A quand remonte votre dernier stage de formation ?			
5. Les aspects liés à l'audit conformité sont-ils abordés dans votre formation ?			
6. Les aspects liés à l'audit conformité sont-ils abordés dans votre formation ?			
7. Les aspects liés à la communication et au comportement du contrôleur sont-ils abordés dans votre formation ?			
8. Autres			
9. Le personnel du service Contrôle Interne bénéficie-t-il d'une prime de motivation ?			
IV-Budget et moyens matériels			
1. Disposez vous d'un budget de fonctionnement ?			
2. Les enveloppes budgétaires ne restreignent pas votre capacité d'action ?			
3. Participez vous à la détermination des enveloppes budgétaires ?			
4. Les écarts budgétaires sont ils favorables en fin d'exercice ?			
5. Les écarts budgétaires sont-ils défavorables en fin d'exercice ?			
6. Disposez vous de tous les moyens matériels dont vous avez réellement besoin ?			
7. Estimez vous certaines ressources matérielles actuelles freinent vos performances ?			
V-Organisation des travaux			
1. Existe-il une charte pour le service de Contrôle Interne ?			

2. La charte a-t-elle été élaborée à la création du service ?			
3. Existe-il un plan d'action pour le service de Contrôle Interne ?			
4. Le plan d'action est-il pluriannuel ?			
5. Le plan d'action est-il validé par Le Comité de Contrôle Interne ?			
6. Existe-il un manuel pour le service de Contrôle Interne ?			
7. Le manuel du service est-il mis à jour régulièrement ?			
8. Pour chaque cycle le manuel décrit-il les objectifs de contrôle ?			
9. Pour chaque cycle le manuel décrit-il les règles de gestion?			
10. Le service dispose t-il d'une cartographie des risques opérationnels?			
11. Cette cartographie des risques opérationnelles est-elle validée par les supérieurs hiérarchiques du Contrôleur Interne ?			
12. Le plan de contrôle découle-t-il de la cartographie des risques ?			
13. Les missions effectuées découlent-elles de ce plan d'action ?			
14. Existe-il des domaines d'activités où le Contrôle Interne n'a pas droit de regard ?			
15. Avez vous des rencontres périodiques avec les réviseurs externes ?			
16. Avez vous un planning de suivi des recommandations des réviseurs externes ?			
17. Vous référez vous aux normes professionnelles pour la conduite de vos missions ?			
18. Avez vous d'autres textes de référence pour la conduite de vos missions ?			
19. Avez vous mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des			

audités ?			
20. Avez vous déterminé une périodicité d'évaluation ?			
VI-Evaluation			
21. Elaborez vous des rapports de gestion ?			
22. Etes vous évaluez ?			
23. La périodicité de vos évaluations est-elle déterminée ?			
24. Sur quelle base se fait cette évaluation ? a. Les entretiens avec le supérieur hiérarchique ? b. Les progrès réalisés sur les différentes missions ? c. L'atteinte des objectifs fixés ? d. Le comportement du Contrôleur ? e. Autres (à préciser)			
25. Etes vous satisfaits du système d'évaluation actuelle des activités de votre service ?			
26. Avez vous des recommandations éventuelles pour l'amélioration du système d'évaluation actuel ?			
27. Évaluez vous vos assistants ?			

Annexe 2 : Questionnaire adressé à la DFC

1. Le Contrôle Interne remplit-il convenablement les missions qui lui ont été assignées à sa création ?			
2. Les recommandations et les constats des missions sont-ils pertinents ?			
3. Avez vous un moyen d'appréciation de ses performances			
4. Avez vous déterminé les critères d'évaluation personnellement ?			
5. Etes vous satisfaites du canevas donné par la fiche d'évaluation ?			
6. Estimez vous que cette fiche vous permet de vous exprimer entièrement sur les performances du service de Contrôle Interne ?			
7. Estimez vous que cette évaluation est objective ?			
8. L'évaluation que vous faites prend-elle en compte l'évaluation de l'activité du service d'audit interne ?			
9. Avez vous une formation particulière pour l'évaluation des activités du service du Contrôle Interne ?			
10. Avez vous des difficultés pour l'évaluation de vos collaborateurs ?			
11. Les conclusions de cette évaluation sont –elles transmises à la Direction Générale ?			

Annexe 3 : Questionnaire adressé au Contrôleur de gestion

1. Le CLS dispose-t-il de système de mesure des performances des différentes entités ?			
2. Estimez vous que le système actuel permet de mesurer valablement les performances des entités de la banque ?			
3. Le Contrôle de Gestion intervient-il dans la détermination des enveloppes budgétaires ?			
4. Utilisez vous les résultats des différentes évaluations faites ? Si oui, A quel fins ?			
5. Le CLS dispose-t-il d'un plan stratégique ?			
6. Les objectifs des différentes entités découlent –ils de ce plan stratégique ?			

Annexe 4 : Questionnaire de satisfaction des clients du Contrôle Interne

I-Connaissance du service de Contrôle Interne			
1. Avez vous connaissance du rôle et l'activité du service Contrôle Interne?			
2. Les contrôleurs vous ont-ils clairement expliqué le rôle et l'activité de leur service ?			
3. Les contrôleurs vous associent-ils dans la définition de leur plan d'action ?			

II-Les missions de contrôle			
4. Les contrôleurs vous explicitent-ils clairement les objectifs de chacune de leurs missions ?			
5. Les missions visant l'amélioration du traitement de certaines opérations sont-elles faites à votre demande ?			
6. Avez-vous émis des demandes complémentaires quant aux objectifs de leurs missions ?			
7. Les contrôles vous expliquent-ils le déroulement de leur mission ?			
8. Les missions se déroulent-elles conformément aux explications des contrôleurs ?			
9. Les contrôleurs sont-ils rigoureux dans la conduite de leurs missions ?			
10. Les contrôleurs prennent-ils en compte vos remarques ?			
11. Les contrôleurs vous soumettent-ils le projet de rapport en fin de missions ?			
12. Les recommandations des contrôleurs ont-elles contribué à l'amélioration du traitement de vos activités ?			
13. Les délais de production du projet de rapport et du rapport définitifs sont-ils satisfaisants ?			
14. Les missions vous ont-elles apporté une valeur ajoutée réelle dans le traitement de vos tâches ?			
15. Les missions vous ont-elles révélé des problèmes significatifs que vous ignoriez ?			
16. La mise en œuvre des recommandations fait-elle l'objet d'une planification			

avec les contrôleurs ?			
17. Seriez vous disposé à faire appel au service du Contrôle Interne pour vous aider à résoudre un problème ?			
III-Le comportement des contrôleurs			
18. Les contrôleurs allient-ils convenablement rigueur coopération conseil ?			
19. Avez vous souvent des conflits avec les contrôleurs ?			
20. Avez-vous des suggestions à émettre quant au comportement des contrôleurs ?			