



CESAG
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

(14^{ème} Promotion)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Thème : Analyse de la prise en compte du risque
dans la gestion du département d'audit
interne et de contrôle d'Ecobank Sénégal

Réalisé et soutenu par :

Mensah Moïse SYLLI

Sous la supervision de :

Falilou DIALLO,
Docteur d'Etat ès Sciences Economiques
Expert Comptable Diplômé

Et de

Ramatoulaye NDIAYE SECK
Responsable du département d'audit
interne et de contrôle d'Ecobank Sénégal

DEDICACES

Je dédie le présent mémoire à :

- ❑ Dieu Tout-puissant, pour toutes les merveilles qu'il a accomplies dans ma vie jusqu'à ce jour ;
- ❑ Mon père Comlan Norbert SYLLI, pour tes sacrifices et ton soutien ;
- ❑ Ma mère Elise AMEZOTI AZIADA, pour ton amour et tes prières ;
- ❑ Mes frères et sœurs, pour l'amour que j'éprouve pour vous ;
- ❑ Martin Comlan RODRIGUEZ, pour ton aide sans laquelle je n'aurais pas pu accéder à cette formation ;
- ❑ La famille GANMADOUALO, pour leur amour ;
- ❑ Tous mes amis du CESAG.

REMERCIEMENTS

Je voudrais adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

- ❑ Monsieur Falilou DIALLO, Expert Comptable, Directeur du Cabinet FICADEX à Dakar et Madame Ramatoulaye NDIAYE SECK, Responsable du département d’audit interne et de contrôle d’Ecobank Sénégal, pour avoir dirigé ce mémoire malgré leurs multiples occupations ;
- ❑ Tous les professeurs de l’Institut Supérieur de Comptabilité et des autres Instituts du CESAG ;
- ❑ Tout le personnel du CESAG ;
- ❑ Monsieur Moussa YAZI, Responsable du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour avoir lu et corrigé ce travail ;
- ❑ Monsieur Abel BOYA pour son assistance ;
- ❑ Monsieur Calixte HOUSSOU pour son soutien moral ;
- ❑ Monsieur Jean Baptiste DIENE pour avoir lu et corrigé ce travail ;
- ❑ Monsieur Lamine SY du CESAG, pour son assistance ;
- ❑ Tout le personnel d’Ecobank Sénégal en l’occurrence le responsable du département du risque, le responsable du département de contrôle financier et le responsable du département informatique, pour leur franche collaboration dans le cadre de la réalisation de ce travail ;
- ❑ Tout le personnel du Cabinet BENAUDIT-CONSULTEX SARL et son directeur ;
- ❑ Monsieur GUEDOU André, sa femme et ses enfants, pour leurs bienfaits pendant mon séjour à Dakar ;
- ❑ La famille LOMNADON pour leur soutien ;
- ❑ Tout le personnel de MMS, MTV, MCI à Cotonou, pour avoir accepté spontanément mon projet de formation et pour leur soutien ;
- ❑ Mes amis Arouna BIO, Noël HOUNDJI, Jean-luc GANMADOUALO ; René DOVI et Jacques OKOUMASSOU, pour avoir lu et corrigé ce travail ;
- ❑ Mes amis Roger, AWOLOU, Annie ADJOVI, Roger HOUSSOU, KOM’CO Armand, Souléman KPOSSOU, Eric KINDJIHO pour leur sympathie ;
- ❑ Tous mes parents et amis qui n’ont pas cessé de m’apporter leur soutien.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACCA : Association of Chartered Certified Accountants (Royaume Uni)
- AI : Audit Interne
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CA : Conseil d'Administration
- CAP : *Contrôl and Administration Policies*
- CB : Commission Bancaire
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- COSO : *Commitee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (USA)*
- DAI : Département d'Audit Interne
- EBS : Ecobank Sénégal
- ETI : Ecobank Transnational Incorporated
- EU : Etats-Unis
- FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
- GE : Gouvernement d'Entreprise
- IFACI : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes
- IIA : *Institute of Internal Auditors*
- MPA : Modalité Pratique d'Application
- NMO : Norme de Mise en Œuvre
- OCE : Ordre des Experts Comptables
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- PCB : Plan Comptable Bancaire
- QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
- SA : Société Anonyme
- SAI : Service d'Audit Interne
- SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
- TFFA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UK : *United Kingdom*
- USA : *United States of America*

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau n° 1 : Comparaison des approches d'évaluation du contrôle interne	33
Tableau n° 2 : Mesure des variables indépendantes	50
Tableau n° 3 : Mesure des dimensions de la variable dépendante	51
Tableau n° 4 : Echantillon de l'étude	52
Tableau n° 5 : Les étapes de l'analyse et les outils associés	53
Tableau n° 6 : Analyse du profil du personnel du département d'audit interne	86
Tableau n° 7 : Profil du personnel du département d'audit interne	87
Figure n° 1 : Le risque en audit	16
Figure n° 2 : La classification des risques	17
Figure n° 3 : cycle d'appréciation du contrôle interne	34
Figure n° 4 : Les facteurs qui influencent l'audit interne	47
Figure n° 5 : Le modèle de synthèse	48
Figure n° 6 : Le modèle d'analyse	49
Figure n° 7 : Organigramme du département d'audit interne	65
Figure n° 8 : Organigramme du département de contrôle général	101

Table des matières

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
Les objectifs de l'étude	5
La démarche de l'étude	6
Intérêt de l'étude	6
Le plan de l'étude	7
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude	8
Introduction	9
Chapitre 1 : La notion du risque	11
Section 1 : Définition et dimensions du risque	11
1.1 Définition	11
1.2 Les dimensions du risque	13
Section 2 : La notion de banque dans l'UEMOA et les risques associés à leurs activités	14
2.1 La banque et les activités bancaires	14
2.2 Les risques	14
Section 3 : La classification des risques	15
3.1 Classification du risque selon sa nature	15
3.1.1 Le risque opérationnel	15
3.1.2 Le risque de contrôle	15
3.1.3 Le risque résiduel	16
3.1.4 Le risque d'audit	16
3.2 Classification du risque selon son niveau	18
3.2.1 Le risque potentiel	18
3.2.2 Le risque possible	18
3.2.3 Le risque matériel	18
Chapitre 2 : La gestion d'un service d'audit interne	19
Section 1 : Les caractéristiques	19

1.1	Définition	19
1.2	Les objectifs	21
1.3	Les rôles	21
1.3.1	Le conseil	21
1.3.2	L'assurance	21
1.3.3	La valeur ajoutée	22
1.4	Les missions	22
1.4.1	Classement par nature	22
1.4.2	Classement par destination	23
1.5	Les moyens	23
1.5.1	La charte d'audit interne	23
1.5.2	Manuel d'audit	23
1.5.3	Le plan d'audit	24
1.5.4	Le manuel de procédures	24
1.6	Les outils de l'audit interne	24
1.7	Les moyens humains et financiers	25
Section 2 : L'évaluation du risque		26
2.1.	Définition	26
2.2	Les méthodes d'analyses du risque	27
2.3	Les démarches internes de la réalisation de l'évaluation du risque	27
2.4	Les objectifs de l'évaluation du risque	28
2.5	Le plan d'audit interne et le niveau de maîtrise du risque	29
2.6	La responsabilité de l'auditeur interne	31
Section 3 : Présentation de la démarche d'audit par les risques		31
3.1	Les phases d'une mission d'audit	32
3.2	Les particularités de l'approche d'audit par les risques	33
3.3	Les avantages et limites de l'approche	35
Chapitre 3 : Les facteurs qui influencent la prise en compte du risque dans la gestion d'un service d'audit interne		37
Section 1 : Les facteurs institutionnels		37
1.1	L'institut des auditeurs internes	37
1.1.1	Le code de déontologie	38
1.1.2	Les normes de qualification	38
1.1.3	Les normes de fonctionnement	38

1.1.4	Les Normes de Mise en Oeuvre	39
1.1.5	Les Modalités Pratiques d'Application	39
1.2	Le Comité de Bâle	40
1.3	La Commission Bancaire de l'UEMOA	40
1.4	L'audit externe	42
1.4.1	Le commissariat aux comptes	42
1.4.2	L'audit contractuel	42
Section 2 : Le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise		42
2.1	Le contrôle interne	43
2.1.1	Définition	43
2.1.2	Les objectifs du contrôle interne	44
2.1.3	Les éléments du contrôle interne	44
2.1.4	Les limites du contrôle interne	44
2.2	Le gouvernement d'entreprise	45
2.2.1	Définition	45
2.2.2	Les modèles du gouvernement d'entreprise	46
2.3	Les autres facteurs qui influencent l'AI	47
Chapitre 4 : La méthodologie de recherche		48
Section 1 : Le modèle de synthèse et le modèle d'analyse		48
1.1	Le modèle de synthèse	48
1.2	Le modèle d'analyse	49
1.3	Définition opérationnelle des variables	50
1.4	Indicateurs de mesure des variables	50
Section 2 : La population de l'étude et les outils d'analyse		52
2.1	La population de l'étude	52
2.2	Les outils utilisés	52
2.3	Méthodes d'analyse des données	53
2.4	Les phases de l'analyse	53
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude		55
Chapitre 1 : Présentation du Groupe Ecobank et d'Ecobank Sénégal		57
Section 1 : Aperçu du Groupe		57
1.1	Historique du Groupe	57
1.2	Les produits du Groupe Ecobank	58

Section 2 : Présentation d'Ecobank Sénégal	59
2.1 Généralités sur EBS	59
2.2 L'organisation interne d'EBS	59
2.2.1 Les organes internes	59
2.2.2 Les différents départements	60
Chapitre 2 : Présentation du département d'audit interne d' EBS	64
Section 1 : L'organisation du département d'audit interne	64
1.1 L'organigramme	64
1.2 Les objectifs du département d'audit interne	65
1.2 Les moyens	67
1.2.1 Les moyens matériels	67
1.2.2 Les moyens humains	67
1.2.3 Les moyens financiers	68
1.2.4 Les autres moyens et outils	68
Section 2 : Les activités du département	68
2.1.1 Le contrôle de la position de change	69
2.1.2 Les rapprochements des comptes d'agence	69
2.1.5 Les rapprochements des comptes de la compensation	70
2.1.6 La gestion des profils des utilisateurs du système d'information	70
2.1.7 La revue des "Départements proofs"	71
2.1.8 Le suivi des chèques de banque	71
2.1.9 Le suivi des Traveller's chèques	71
2.1.10 La revue des Expenses	71
2.1.11 La revue du Protocole report	71
2.1.12 Le contrôle des transferts de fonds	71
2.1.13 Le contrôle des journées comptables	72
2.1.14 Les autres activités du département	72
2.2 Les activités d'audit	72
2.3 La répartition des activités	73
2.3.1 Les principales activités de l'auditeur n° 1	73
2.3.2 Les principales activités de l'auditeur n° 2	74
2.3.3 Les principales activités de l'auditeurs n° 3	74
2.3.4 Les activités de l'auditeur n° 4	74
2.3.5 Les activités du responsable du département	75

2.3.6	Les activités du responsable des archives	75
Section 3 :	Les rapports établis par le département d'AI	75
3.1	Le rapport aux autorités monétaires	76
3.2	Le rapport à la Division Audit du Groupe	76
3.3	Le rapport sur le portefeuille	76
3.4	Le rapport au Conseil d'Administration	76
3.5	Les rapports à la Direction Générale	77
Chapitre 3 :	Analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne d'Ecobank Sénégal	78
Section 1 :	Présentation des résultats	79
1.1	Les variables indépendantes	79
1.1.1	La mission	79
1.1.2	La réglementation bancaire	82
1.1.3	Les normes d'audit interne	83
1.2	Les dimensions de la variable dépendante	84
1.2.1	Les moyens	85
1.2.1.1	Les moyens humains	85
1.2.1.2	Les moyens matériels et financiers	88
1.2.1.3	Les outils	88
1.2.2	La cartographie des risques	89
1.2.3	Le plan d'audit interne	90
1.2.4	La méthodologie d'audit	92
1.2.5	Les résultats d'audit	93
Section 2 :	Analyse des résultats	98
2.1	L'impact des variables dépendantes	98
2.2	Les dimensions de la variable dépendante	99
Section 3 :	Propositions	100
3.1	Les variables indépendantes	100
3.1.1	La mission	100
3.1.2	La réglementation bancaire	102
3.1.3	Les normes d'audit interne	103
3.2	Les dimensions de la variable dépendante	103
3.2.1	Les moyens et outils	103
3.2.2	La cartographie des risques	104

3.2.3 Le plan d'audit interne	105
3.2.4 La méthodologie d'audit	105
3.2.5 Les résultats d'audit	106
Conclusion générale	108
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La forte augmentation du risque dans les activités économiques est en partie le fait du développement des nouvelles technologies et de l'écart important entre l'offre et la demande de biens et services observé à partir des années 1980. Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) amorcé vers les années 1970 a entraîné une interdépendance remarquable entre les pays. L'insuffisance de la demande a créé la montée d'une concurrence très accrue à l'échelle mondiale. Ces deux facteurs combinés avec l'avènement de la chute du mur de Berlin ont propulsé les organisations dans un contexte d'économie de marché particulièrement difficile. La conduite des activités a été énormément bouleversée. La survie des entreprises se conjugue désormais par leur capacité à s'adapter à l'évolution de l'environnement économique qui génère de plus en plus de multiples risques.

Les banques, qui sont au cœur du système économique sont plus particulièrement exposées à ces risques. Déjà dans l'Antiquité, la notion du risque suscitait une attention particulière au sein de celles-ci, notamment dans le cadre de la protection des actifs. Les orfèvres procédaient à l'utilisation de coffres-forts pour assurer la sécurité des dépôts contre le risque de vol. Au Moyen Age aussi, la pièce d'or était frappée à l'effigie du roi pour garantir sa valeur en or. L'étude du risque est donc une question très ancienne dans l'histoire du développement des activités bancaires.

Dans la logique de la maîtrise du risque dans ce secteur, des progrès sensibles ont été réalisés à la suite des difficultés rencontrées par les établissements exerçant la profession. Les initiatives allant dans le sens de l'harmonisation des systèmes de surveillance du secteur après les perturbations¹ des années 1970 ont donné naissance au Comité de Bâle en 1974. En 1988, ce comité a conçu le ratio COOK², un instrument prudentiel pour les établissements financiers. Il a élaboré aussi en 1997, vingt cinq principes fondamentaux pour assurer la qualité du contrôle bancaire et de la maîtrise du risque par les organes de gestion. Les travaux de ce comité influencent énormément les organes de réglementation bancaire dans le monde dont particulièrement la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine. Si les principes de contrôle du Comité de Bâle ont engendré un regain d'attention à la notion du risque dans le contrôle interne des banques, il n'en est pas moins pour les travaux du COSO³ élaborés en 1992. En effet, *The Internal Control framework* publié sous la direction de certains

¹ Principalement la crise de la banque Herstatt en 1974.

² Du nom du Président du Comité à l'époque, W.P. COOK, Associated Director de la Bank of England.

³ Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

professionnels de *the institute of Internal Auditors* (IIA), de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines, a clairement défini la notion du contrôle interne tout en montrant sa relation avec l'évaluation du risque. Même si la notion du risque exposée par le COSO est plus large que celle définie par le Comité de Bâle qui n'englobe pas le risque opérationnel, les travaux en cours dans le secteur bancaire sur le ratio McDonough⁴ renforceront l'importance donnée aux risques opérationnels.

En tenant compte de ces évolutions du contrôle interne, l'IIA corrige la conception de l'audit interne en 1999 en proposant une définition qui intègre la prise en compte du risque dans l'activité de l'audit interne. Il érige en norme professionnelle l'assistance à la maîtrise du risque, une des pièces essentielles du management des organisations. Il part du principe que la finalité de l'audit interne est d'apporter de la valeur aux entités, en aidant les responsables opérationnels à maîtriser les risques inhérents à leurs activités. Nous entrons ainsi en ce début de siècle dans la société du savoir avec la philosophie de la valeur qui ambitionne pour l'audit interne d'être une technique active du management. Le rapport du Comité de Bâle publié en 2001 sur l'audit interne vient renforcer cette nouvelle trajectoire de la profession d'audit interne. Il précise son indépendance et sa démarche qui s'appuient sur l'analyse du risque.

Disposer d'une organisation et de techniques permettant l'évaluation du risque constituent donc un élément important de l'audit interne. Aujourd'hui, l'IIA et le Comité de Bâle s'accordent sur ce point. Ils reconnaissent que la maîtrise du risque conditionne la réussite d'une organisation et qu'elle constitue un facteur clé de succès pouvant assurer la survie à long terme des organisations et plus particulièrement des banques.

De ce fait, nous pensons qu'il est d'une nécessité impérieuse qu'un service d'audit interne ou un département d'audit interne se dote des outils d'analyse du risque pouvant lui permettre de jouer pleinement son rôle d'assistance à sa maîtrise. Cette nécessité est d'autant plus importante dans le secteur bancaire de l'UEMOA et plus particulièrement au Sénégal où les organes réglementaires ne cessent de recommander le renforcement des structures de contrôle interne pour un meilleur suivi des risques. Ces recommandations résultent surtout de l'expérience de la crise financière de la fin des années 1980 qui a secoué l'ensemble du système monétaire des pays de la zone franc. Pendant cette crise, plusieurs banques se sont retrouvées en difficulté et certaines ont fait faillite (Banque Nationale de Développement du Sénégal, Société Financière

⁴ Du nom de l'actuel président du Comité, W. J. McDonough, Président/Chief Executive Officer de la Federal Reserve Bank de New York.

pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme, Union Sénégalaise de Banques, Assurbank etc.). L'une des causes de la crise est le non respect des dispositifs réglementaires en matière de risque. A cet effet, la Commission Bancaire dans la circulaire N° 03-91/CB du 10 juin 1991 a précisé les obligations dans le domaine du contrôle interne des banques et la responsabilité des structures de contrôle interne dans la maîtrise du risque. En 2000, la commission a encore rappelé la responsabilité de l'audit interne dans la gestion du risque dans sa circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000. Nous constatons aisément que ces circulaires sont dans la droite ligne des développements de l'analyse du risque faite par l'IIA et le Comité de Bâle. Tout ce qui précède justifie notre intérêt pour l'approche par les risques utilisée dans les missions d'audit interne à ECOBANK SENEGAL.

Dès le démarrage de ses activités, ECOBANK SENEGAL s'est dotée d'un département d'audit interne pour assurer entre autres le respect des exigences de la Commission Bancaire. Ses responsables ont compris que pour faciliter la réalisation des objectifs, il faut réserver une place de choix à l'activité d'audit et de contrôle. Ils savent sans doute que l'activité d'audit interne renforce la capacité de l'équipe dirigeante à mener à bien la mise en œuvre des stratégies. C'est un élément qui renforce l'aptitude de l'équipe dirigeante à anticiper et à réagir de manière appropriée aux impondérables de l'activité bancaire.

En tenant compte des recommandations de la Commission Bancaire, nous constatons aujourd'hui que la plupart des services d'audit interne des banques de l'UEMOA ne prennent pas suffisamment en compte la dimension du risque dans la gestion des missions d'audit. A l'instar des autres banques de l'Union, le fonctionnement actuel du département d'audit interne et de contrôle d'ECOBANK SENEGAL ne lui permet pas de mettre en évidence le niveau réel de maîtrise des risques encourus par la banque. Cette situation entraîne souvent :

- la mauvaise gestion du temps ;
- le mauvais planning des activités de contrôle ;
- la non maîtrise du risque ;
- la non atteinte des objectifs de contrôle ;
- la perte d'opportunité ;
- l'échec des missions d'audit.

Les conséquences ci-dessus énumérées expliquent l'insatisfaction de la Commission Bancaire par rapport au contrôle interne mentionnée dans la circulaire N° 01-2001/CB du 03 avril 2001. En fait, cette circulaire a signalé les insuffisances des systèmes de contrôle interne et la nécessité

d'une plus grande analyse du risque dans la conduite des activités de l'audit interne. Nous ne saurions porter toutes ces insuffisances au passif de l'audit interne. Cependant, il faut remarquer que la défaillance du système de contrôle relevée par la Commission Bancaire touche particulièrement l'audit interne parce qu'il en est l'un des garants.

Le problème relevé plus haut (la non prise en compte du risque dans la gestion des missions d'audit) provient parfois de l'inadéquation des moyens du service de l'audit interne par rapport aux missions qui lui sont assignées et dans certains cas de son positionnement hiérarchique. Il ne suffit pas de créer un service d'audit interne et s'attendre à ce qu'il soit opérationnel. Il faut lui donner une autorité réellement établie pour faciliter le développement de ses activités. Renard (2002 : 355), mentionne que l'on trouve encore fréquemment des services d'audit interne rattachés à la direction financière. Ce positionnement réduit la marge de manœuvre de l'audit interne et le rend inefficace car il ne peut disposer intégralement de l'indépendance et de l'objectivité nécessaires pour bien mener ses activités. Souvent, le problème résulte également de l'inadaptation des techniques de contrôle utilisées dans les missions et de la qualité du personnel employé. Ce qui entraîne une mauvaise considération de la dimension du risque inhérent aux activités bancaires dans la démarche de contrôle. L'âge du service d'audit interne explique en partie la situation actuelle parce qu'un service d'audit interne ne peut être totalement opérationnel en moins de cinq ans.

Dès à présent, il est important de suggérer des propositions visant l'amélioration des prestations de l'audit interne par rapport au problème posé. Il serait possible de procéder à :

- une réorganisation du service d'audit interne à travers une mission d'audit organisationnel ;
- une politique de formation du personnel et du recrutement d'auditeurs expérimentés pour bénéficier de leur expertise afin d'améliorer les prestations de l'audit interne ;
- une analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du service d'audit interne pour cerner les efforts complémentaires nécessaires à la mise en place complète de l'approche par les risques dans les missions d'audit interne.

La première solution permet certes d'analyser tous les contours du service d'audit interne. Mais le temps dont nous disposons ne nous permet pas de la retenir. La deuxième solution permettra de donner une nouvelle dimension aux moyens humains disponibles. Mais elle ne traitera pas le problème en profondeur. Elle ne définira pas le processus à suivre pour une prise en compte complète du risque dans la gestion du service d'audit interne.

Parmi les solutions, nous retenons la dernière qui porte sur l'analyse de l'implication du risque dans la gestion du service d'audit interne. Nous la retenons parce qu'elle permet un suivi raisonnable des risques majeurs pouvant compromettre l'atteinte des objectifs de la banque. Ceci amène les auditeurs internes à orienter leurs activités sur les priorités en matière de contrôle pour une meilleure utilisation du temps. Sous un autre angle, la solution permet à l'audit interne de répondre aux exigences actuelles de l'IIA, du Comité de Bâle et de la Commission Bancaire de l'UEMOA. Elle constitue aussi un outil efficace qui répond véritablement au souci actuel de la bonne gouvernance qui exige pareillement une bonne maîtrise des risques. Par ailleurs, le résultat de notre analyse pourrait aboutir à une réorganisation du service d'audit interne. D'un autre côté, la réorganisation pourrait susciter la redéfinition des compétences qui pourrait se traduire par la formation du personnel dans le domaine de l'approche d'audit par les risques.

Au regard de la solution adoptée, quelle est la pertinence de l'approche par les risques dans les missions d'audit développée par ECOBANK SENEGAL ?

De façon spécifique :

- quels sont les moyens et techniques actuels utilisés pour cerner les risques ?
- quelles améliorations pourrions-nous apporter à la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne à ECOBANK SENEGAL ?
- comment la prise en compte du risque favorise-t-elle l'atteinte des objectifs du contrôle interne ?

Pour mieux répondre à ces préoccupations et amener le département d'audit interne de la banque à améliorer ses prestations à travers le perfectionnement de son approche actuelle d'audit, nous avons choisi de travailler sur le thème :

« Analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne et de contrôle d'ECOBANK SENEGAL ».

Les objectifs de l'étude

L'objectif principal poursuivi par cette étude, est de faire ressortir les limites actuelles de l'approche d'audit par les risques qu'utilise le département d'audit interne et de faire des propositions dans le sens de son perfectionnement. L'objectif principal se découpe en plusieurs sous objectifs qui concourent à sa réalisation. Il s'agit :

- d'analyser les outils et moyens dont dispose le département d'audit interne ;

- d'étudier le processus d'audit par les risques mis en place ;
- d'examiner les attentes de quelques acteurs de l'analyse du risque de la banque ;
- de faire à la suite des analyses, des propositions en vue d'une amélioration de l'approche en tenant compte de la culture de contrôle qui existe au sein de la banque.

La démarche de l'étude

Pour atteindre les objectifs fixés, nous allons adopter une méthodologie qui comporte les étapes suivantes :

- effectuer une revue de littérature approfondie nous permettant de définir les concepts du risque, d'audit interne pour aboutir à la présentation de la démarche d'une mission d'audit par les risques. En plus, nous allons nous intéresser aux conditions nécessaires pour sa réussite ;
- prendre ensuite connaissance de l'audit interne d'ECOBANK SENEGAL à travers les documents disponibles qui retracent son mode de fonctionnement ;
- avoir des entretiens (avec questionnaire), des entretiens sans guide avec les différents responsables qui ont à charge l'exécution et la coordination des missions d'audit en vue de mieux comprendre la démarche adoptée ;
- Observer pendant quelques jours les auditeurs dans la réalisation de leurs activités ;
- avoir des entretiens (avec guide) avec quelques départements clients du département d'audit interne de la banque ;
- étudier les rapports d'audit élaborés par le département d'audit interne pour prendre connaissance de la démarche sur le terrain et des résultats obtenus ;
- analyser les résultats obtenus par rapport au modèle retenu, et formuler des propositions.

Intérêt de l'étude

Au terme de notre recherche, les résultats obtenus pourront procurer des avantages essentiellement pour ECOBANK SENEGAL ensuite pour le grand public par l'entremise des bibliothèques et pour nous-mêmes.

ECOBANK SENEGAL demeure une institution financière soumise aux exigences de la Commission Bancaire de l'UEMOA. A cet effet, elle a le devoir de renforcer son contrôle interne, afin de se mettre en règle vis-à-vis de cette commission en matière de contrôle. Elle doit assurer la maîtrise des risques liés à ses activités afin d'avoir une position confortable dans son environnement fortement concurrentiel. Cette étude pourrait y contribuer.

Pour le département d'audit interne, notre étude pourrait fournir une vision un peu plus claire sur sa responsabilité en rapport avec la gestion du risque. Elle pourrait fournir aussi des moyens plus adaptés aux besoins de la banque en matière de protection contre les risques. Nos analyses et suggestions pourraient inciter à une plus grande prise en compte du risque dans les missions d'audit. Ce travail donnerait une nouvelle orientation au département d'audit interne, car nos propositions pourraient orienter positivement ses activités.

Cette étude constituera pour les bibliothèques, une source d'informations en matière de recherches sur la conduite d'une mission d'audit interne dans le milieu bancaire. Ceci pourra servir de source de documentation, voire de référentiel pour un auditeur qui veut conduire une mission dans ce domaine. Ce sera également une source potentielle de documentation pour les étudiants en quête d'informations dans le domaine.

Cette étude constitue enfin une recherche qui nous permettra de réaliser la partie pratique de notre formation en audit et contrôle de gestion. C'est donc, une étude dont l'évaluation par nos responsables académiques nous donnera le titre d'auditeur et contrôleur de gestion. En faisant ce travail, nous espérons aussi pouvoir approfondir nos connaissances sur l'approche d'audit par les risques dans son application réelle. C'est une approche d'audit en phase de développement dont la maîtrise peut procurer un avantage compétitif. De plus, nous pourrions cerner les risques pouvant être associés au domaine spécifique de l'activité bancaire. Plus tard, ces connaissances nous serviront dans les équipes de mission d'audit interne ou externe des organisations.

Le plan de l'étude

Cette étude s'articulera au tour de deux parties :

- dans la première partie, nous allons faire ressortir les connaissances théoriques qui vont nous permettre de mieux comprendre la notion du risque, de l'audit interne et les notions spécifiques à l'approche d'audit par les risques. Ensuite, nous présenterons les organes et facteurs qui influencent la gestion d'un service d'audit interne. Enfin, nous présenterons la méthodologie de l'étude, le modèle d'analyse retenu ainsi que la population de l'étude.
- Dans la deuxième partie, nous analyserons sur le terrain les différentes composantes de l'approche d'audit par les risques que développe le département d'audit interne de la banque. Nos constats nous permettront de faire des propositions d'amélioration du fonctionnement du département d'audit interne d'Ecobank Sénégal.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude

La notion du risque et la gestion d'un service d'audit interne

Introduction

La maîtrise du fonctionnement d'une banque passe entre autre par l'identification et le contrôle des risques inhérents à ses activités. En effet, le secteur bancaire est très risqué du fait de la nature de ses activités. C'est pour cette raison que les services de contrôle au sein d'une banque, occupent une place de choix dans sa structure organisationnelle. Ce qui favorise le développement des activités de contrôle dans le déroulement des opérations. Mais les activités de contrôle ne peuvent être efficaces que si elles s'adaptent aux nouvelles techniques de contrôle pour mieux assurer la mission qui leur est assignée.

« Quand on affronte les défis de demain avec les méthodes d'hier, on a les problèmes d'aujourd'hui. » Jean-Marc Léger (in Yazzi, 2003). De nos jours, le futur prend une importance capitale dans les décisions du présent par opposition au siècle dernier où c'était le passé qui le déterminait. Anticiper des situations extrêmes consiste moins à déterminer d'où viennent les menaces, que de savoir quoi faire pour éviter qu'elles surviennent. L'enjeu véritable pour les activités de contrôle, en particulier l'audit interne dans une banque, est de travailler en amont sur les capacités à agir pour affaiblir l'impact des risques liés aux activités. Pour s'y faire, le service d'audit interne doit intégrer dans ses activités les techniques actuelles en matière d'audit. L'application de ces techniques facilite la prévention du risque sur le court, le moyen et le long termes et donne à la banque la sérénité dans la conduite des affaires.

Les faillites de banques recensées sont dues dans la plupart des cas à la non maîtrise des risques et surtout à l'inadéquation des techniques managériales utilisées face aux problèmes rencontrés. L'un des axes stratégiques majeurs de la gestion d'une banque tourne désormais autour de l'anticipation du contrôle des événements futurs pouvant la détourner de ses objectifs. Il revient à l'auditeur interne, qui est l'un des garants du contrôle interne, de s'adapter au changement et de mettre à son actif les nouvelles techniques en matière de contrôle des risques afin de fournir aux dirigeants la bonne information à temps pour une prise de décision rationnelle.

L'approche d'audit par les risques est en pleine extension parce que beaucoup de missions d'audit ont échoué à cause de la non prise en compte des risques liés aux activités auditées. Le fondement de l'approche est que la compréhension des risques inhérents aux activités par l'auditeur lui permette d'approfondir sa démarche et de développer une mission d'audit plus efficace.

EBS ne saurait se mettre à l'écart des développements actuels dans le domaine de contrôle des banques qui se manifestent par des recommandations allant dans le sens de la maîtrise des risques que préconisent les organes de contrôle du secteur bancaire. C'est pour cette raison que nous avons choisi de travailler sur l'activité d'assistance à la maîtrise du risque de son département d'audit pour améliorer ses prestations.

Dans cette première partie qui sera consacrée à la revue de littérature, nous aborderons successivement le concept du risque, de l'audit interne, de l'approche d'audit par les risques, des organes et facteurs qui influencent l'audit interne et de la méthodologie de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : La notion du risque

Si la raison d'être d'une banque reste de créer la richesse, elle évolue tout de même aujourd'hui dans un monde très complexe. L'activité bancaire est par essence complexe et les risques encourus dans le domaine ne cessent de croître. Les organes de contrôle bancaire ainsi que l'IIA ont bien compris tout l'intérêt de l'élaboration d'une stratégie qui prenne en compte les risques, dans le déroulement des activités du service d'audit interne (SAI). Ils ne s'y sont pas trompés et sont très attentifs au rôle et à la qualité de l'AI dans la maîtrise des risques en adoptant régulièrement des recommandations qui vont dans ce sens.

La question que nous pouvons nous poser à cet effet, est de savoir comment un service ou un département d'audit interne peut intégrer le risque dans sa démarche d'audit ? C'est l'objet de ce travail. Mais avant d'en arriver à ce point, il est important d'en connaître sur la portée et la limite du mot risque qui constitue l'un des points clés de la question. Nous allons essayer de clarifier le concept à partir des définitions de quelques auteurs. Cette clarification nous donnera la possibilité d'essayer une approche de définition sans pour autant prétendre qu'elle est parfaite et exclusive de toutes les autres. Nous montrerons ensuite, les dimensions du concept, puis nous préciserons quelques risques spécifiques à l'activité bancaire dans l'espace de l'UEMOA.

Section 1 : Définition et dimensions du risque

Dans cette section, nous procéderons à la définition du risque en précisant ses caractéristiques. Nous utiliserons les définitions de quelques auteurs pour préciser le concept.

1.1 Définition

La définition du risque est objet de débat actuellement. Le mot a donné lieu ces derniers temps à de nombreuses interprétations parfois confuses. Le dictionnaire LOGMAN (2000 : 1225) le définit comme : « *The possibility that something bad, unpleasant or dangerous may happen* ». Cette définition montre déjà le sens général qui est donné au concept. En effet, sa traduction littérale indique que le risque est la possibilité que quelque chose de mauvais, de désagréable ou de dangereux survienne. Le risque constitue donc un fait incertain et ses conséquences sont négatives. Le même dictionnaire donne un second sens au mot en parlant du *calculated risk* qui est : « *a risk you think will have a good result* ». Ce second sens vient montrer que le risque n'a pas seulement une connotation négative. Il peut aussi être la résultante d'un événement positif. La définition ci-dessus bien que donnant les deux sens du concept, reste incomplète à cause de

son caractère général. Elle n'aborde pas le concept par rapport à un cadre professionnel précis. Ce qui nous aurait permis de bien le situer.

Selon l'IFACI (in RENARD, 2003 : 99), le risque est « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette approche de définition montre que la notion du risque est variée. Ses manifestations et ses conséquences sont multiples. Son contrôle n'est pas de la responsabilité d'une fonction de l'entité. Il est du ressort de tous les intervenants de la banque dont particulièrement l'audit interne. Nous pouvons relever dans la définition, la précision sur l'impossibilité pour le contrôle interne d'assurer une maîtrise totale du risque. Mais elle ne spécifie pas en quoi le risque constitue une menace pour l'entité

Pour MILLICHAMP (2002 : 216), « *The business risk is the threat that an event or action will adversely affect a business's ability to achieve its ongoing objectives, and can be split between external and internal factors* ». Contrairement aux premières définitions, celle-ci fait ressortir le mot **objectif** qui est primordial dans le processus général de la maîtrise du risque et particulièrement dans l'approche de définition du risque. Qui n'a pas d'objectif ne risque pas de ne pouvoir les atteindre. En d'autres termes, le risque n'apparaît que lorsque l'on possède un objectif. La banque ne saurait être constituée sans qu'un but ne soit défini. Les procédures, les règles de conduites ainsi que les actions à mener devront être préalablement établies. Sans cela, nous ne saurions parler de risque. C'est dans ce processus qu'apparaissent des facteurs pouvant aller contre la capacité des moyens et des actions mis en œuvre en les affectant négativement et en les détournant des objectifs. Ce sont ces facteurs qui constituent une menace pour l'entité. Les facteurs en question peuvent être externes ou internes à la banque.

Cette dernière définition met en exergue en quoi le risque constitue une menace pour une entité. Il s'agit de la non atteinte des objectifs. Mais elle ne précise pas le sens positif du risque précédemment énuméré par la définition du dictionnaire LOGMAN.

RITTENBERG & SCHWIEGER (2000 : 122) considèrent le risque comme étant : « *a concept used to express uncertainty about events and/or their outcomes that could have a material effect on the organization.* » Ajoutons à cette définition celle de CHAMBERS & RAND (1999 : 45) qui considèrent le risque comme : « *An unwanted event or outcome that management would wish to avoid.* » Le risque est pris ici comme une incertitude relative à un événement dont la réalisation peut entraîner un effet matériel pour une organisation. Ainsi, tout événement dont la survenance peut conduire directement ou indirectement à un impact matériel négatif sur l'entité

est un risque, dans le cas contraire l'événement ne peut être considéré comme un risque. La seconde, précise la nécessité pour les gestionnaires de prévoir des barrières contre lesdits risques. En somme, Gérer, c'est aussi prévoir des moyens pour faire échec aux risques qui menacent l'entité.

Compte tenu des développements ci-dessus, nous pouvons retenir cette synthèse selon laquelle le risque d'entreprise est la menace qu'un événement interne ou externe, une action ou inaction affectent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser sa création de valeur pour ses parties prenantes. Le risque d'entreprise englobe tant la perte d'opportunités que la réalisation de dysfonctionnements ou accidents. La survenance d'un risque d'entreprise entraîne directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entreprise. La conséquence négative du risque est appelée risque et sa conséquence positive est appelée opportunité.

1.2 Les dimensions du risque

Selon McNAMEE (1998 : 39), *“both risks and their consequences are measurable over three dimensions :*

- *the risk occurrence ;*
- *the severity of consequences ;*
- *the timing of a risk and the duration of its consequence.”*

Le risque possède donc trois dimensions : Son occurrence, la probabilité que sa réalisation entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'impact de sa réalisation est sa deuxième dimension. La troisième dimension inclut le moment où il peut se réaliser et la durée de ses effets.

Après avoir présenté le risque à travers sa définition et ses dimensions, il convient à présent de le ramener au cadre professionnel de notre étude. Mais avant, nous mettrons en relief la notion de banque dans l'espace UEMOA en vue de bien apprécier par la suite les risques y afférent.

Section 2 : La notion de banque dans l'UEMOA et les risques associés à leurs activités

Dans cette section nous présenterons la définition de la banque en précisant sommairement ses principales activités ainsi que les risques associés.

2.1 La banque et les activités bancaires

Selon l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA, « Sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement ».

Cette définition situe déjà la nature des activités qu'une banque peut réaliser. Selon GBEASOR (2003 : 22-23), nous pouvons distinguer les activités de réception de fonds du public, les opérations de crédit, les opérations de placement, la mise à disposition, les opérations de change, l'intermédiation etc.

Les opérations ainsi présentées sont sujettes à des risques contre lesquels les organes de gestion bancaire doivent constamment se protéger.

2.2 Les risques

Comme toute entreprise, la banque est confrontée à un certain nombre de risques. Certains de ces risques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise. D'autres sont spécifiques aux banques. MADERS (1994 : 69) présente les risques bancaires ainsi qu'il suit :

- les risques classiques ;
 - ✓ 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 opérationnels et 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 ;
 - ✓ les risques financiers (le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de liquidité, le risque sur titre à revenus variables).
 - ✓ Les risques de signature ou de contrepartie (le risque clientèle, le risque interbancaire, le risque pays).

La classification ainsi faite, ne prétend pas être exhaustive. Cependant, nous pensons qu'elle constitue une bonne synthèse des risques que l'AI est amené à rencontrer pendant ses activités au sein d'une structure bancaire.

Section 3 : La classification des risques

Après avoir essayé une approche de définition du risque et passer en revue les risques associés aux activités bancaires, il convient de ramener ces risques dans le domaine de l'audit interne. Ceci nous conduira à lister les différentes catégories de risques suivant leur nature et suivant leur degré de réalisation.

3.1 Classification du risque selon sa nature

En tenant compte de la nature du risque, PICKETT (2000 : 228) distingue *the operational risk* (le risque opérationnel), *the control risk* (le risque de contrôle), *the residual risk* (le risque résiduel) et *the audit risk* (le risque d'audit).

3.1.1 Le risque opérationnel

The operational risk is inherent in the operation itself. Indépendant du système de contrôle interne mis en place, c'est un risque qui provient de la nature des activités. Il menace en permanence la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Pour RENARD (2003 : 53), c'est un risque intrinsèque ou un risque spécifique. Il est lié à l'activité ou à son environnement. Le risque inhérent ainsi défini va conditionner l'existence de toutes les autres formes de risque.

3.1.2 Le risque de contrôle

There is control risk if controls do not work well or are not complied with the operational risk. Il y a *control risk* quand il existe des politiques et procédures défailtantes entraînant un risque

important lié au contrôle. Dans ces conditions, le contrôle interne présente des faiblesses assez importantes et la couverture du risque est imparfaite.

3.1.3 Le risque résiduel

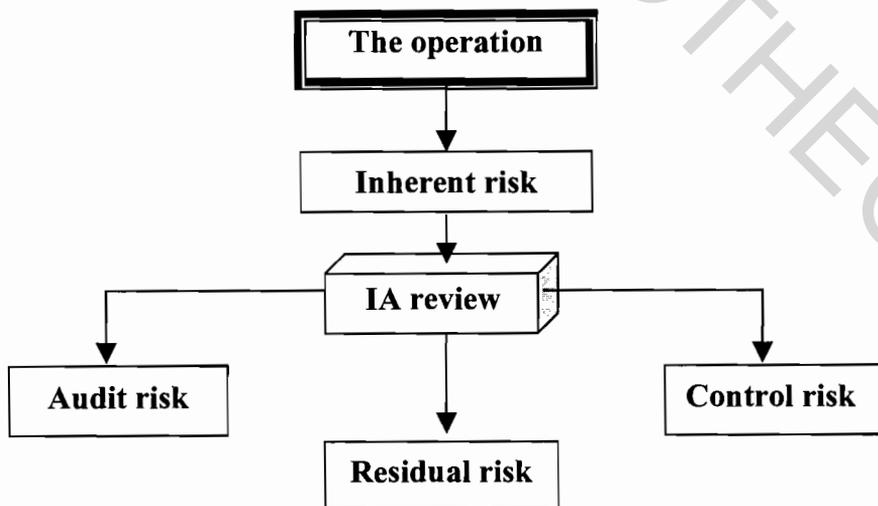
The residual risk is the degree of risk acceptable to the organisation in view of the cost of control. C'est une catégorie de risque qui reste malgré les contrôles mis en place et que les gestionnaires jugent acceptable parce que ne pouvant affecter considérablement les objectifs de l'entité. Ce risque est négligé à cause de son niveau jugé relativement faible et en rapport au coût de son contrôle. Le risque résiduel est donc un risque qui tient compte des activités et des mécanismes de contrôle mis en place pour le gérer. Le manager doit périodiquement procéder à des tests de routine pour reconsidérer si possible le niveau de ce risque, car il peut changer de niveau suite au changement de l'environnement et sa couverture sera imparfaite.

3.1.4 Le risque d'audit

Systems may not be reviewed by internal audit, recommendations may be ignored or the audit may not be carried out properly with risk areas missed. Le risque d'audit apparaît si l'audit interne comporte des faiblesses dues au non contrôle et si les missions d'audit ne sont pas bien menées à travers les domaines à risques élevés.

Le schéma ci-dessous regroupe les quatre types de risques définis autour de l'AI.

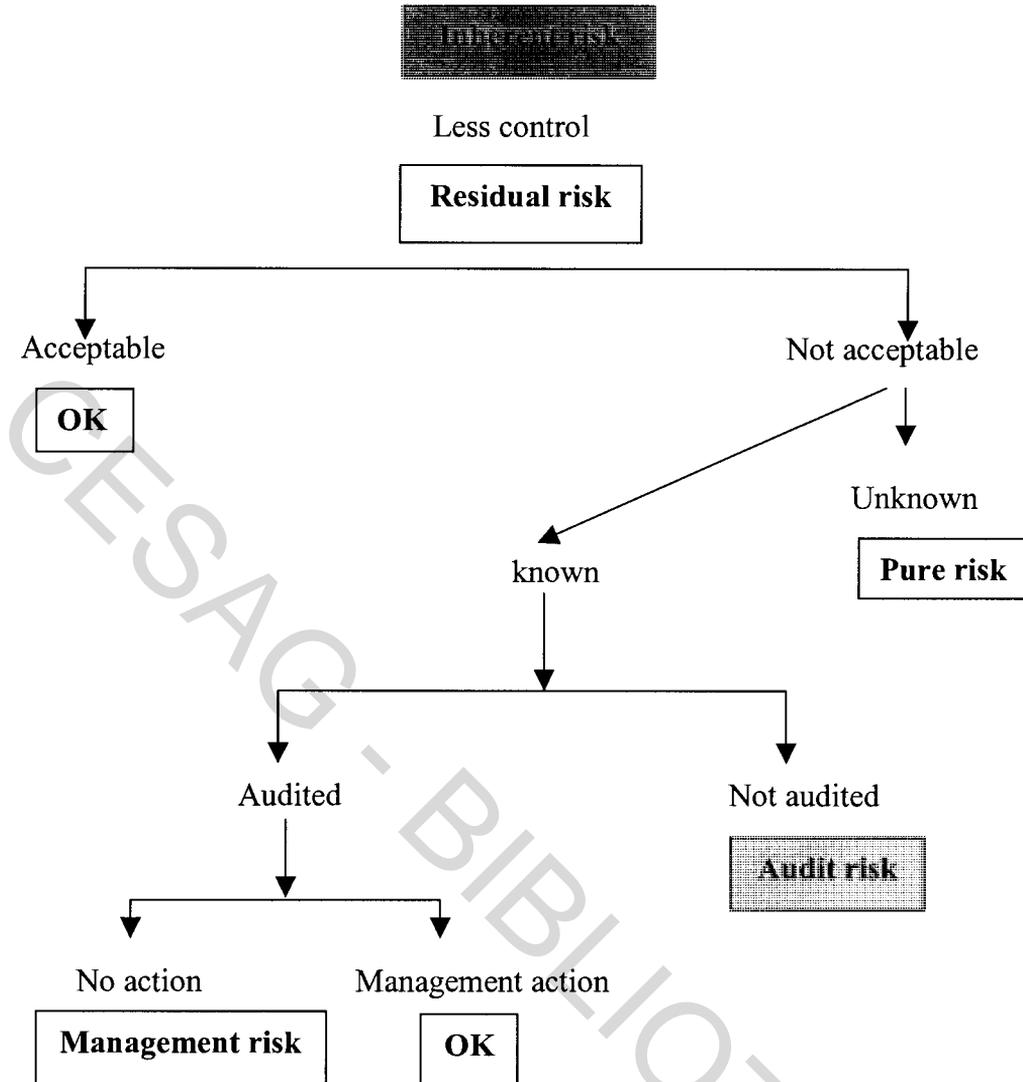
Figure n° 1 : Le risque en audit



Source : PICKETT (2000 : 229)

Nous pouvons compléter ce schéma par celui qui suit afin de ressortir la classification des risques.

Figure n° 2 : La classification des risques



Source: PICKETT (2000 : 2 33)

Cette représentation nous montre les liens qui existent entre les risques. En amont, il y a toujours le risque inhérent qui découle des opérations et de l'environnement où elles se réalisent. Contre ces risques, des contrôles sont mis en place en sélectionnant les risques les plus importants pour laisser passer certains dont l'impact serait faible selon les gestionnaires en quête d'efficacité afin de ne pas mettre des dispositifs de sécurité très importants et coûteux pour surveiller un risque à faible impact. C'est ce point qui constitue toute la problématique des dispositifs de contrôle des risques. Deux problèmes fondamentaux peuvent apparaître. Soit l'impact du risque sera mal apprécié entraînant le classement d'un risque important dans la catégorie du risque résiduel, soit un risque qualifié de résiduel à un temps X s'est transformé en risque important à un temps X + 1 et que le management n'a pas encore repéré. L'environnement change, le niveau du risque

change aussi. Si l'une des situations évoquées ci-dessus existe mais inconnue des responsables, alors il sera question d'un risque pur. Ce risque constitue un véritable danger pour l'organisation. S'il se réalise, aucun dispositif de sécurité n'existe pour atténuer ses impacts. En aval, il y a le management risque. Il est la résultante du risque pur identifié par les auditeurs contre lesquels aucune action n'est déclenchée par les managers en vue de limiter ses dégâts.

3.2 Classification du risque selon son niveau

Suivant cette classification, nous pouvons retrouver trois catégories de risque. Nous parlerons respectivement du risque potentiel, du risque possible et du risque matériel (YAZI ; 2003).

3.2.1 Le risque potentiel

Il s'agit des risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises. Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

3.2.2 Le risque possible

Ce sont des risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger. Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

3.2.3 Le risque matériel

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

Ce chapitre a le mérite de nous montrer les différents aspects que revêt le risque dans le cadre des activités d'audit interne. En partant de sa définition, nous avons pu découvrir qu'il peut avoir aussi des conséquences positives. Après avoir passé en revue les principales activités bancaires dans la zone de l'UEMOA ainsi que les principaux risques associés, nous avons ramené la notion du risque dans le domaine de l'audit interne. Ceci nous a permis de dégager par le biais du schéma de PICKETT sur les risques en audit interne, le risque pur qui constitue un véritable danger que tout SAI doit éviter pour assurer la survie de son entreprise.

Il convient maintenant de présenter ce que recouvre la gestion d'un service d'audit interne qui joue un rôle capital dans la recherche de la maîtrise du risque dans la réalisation des activités bancaires.

Chapitre 2 : La gestion d'un service d'audit interne

La prise de conscience des responsables d'entreprise des avantages à tirer d'un bon contrôle interne et sa complexité dans une grande entreprise ont conduit au développement de l'AI comme forme de contrôle s'appliquant à l'ensemble des autres contrôles prévus sur le plan intérieur.

Aujourd'hui, l'activité de l'AI a beaucoup évolué et les banques ont bien compris tout l'intérêt de disposer d'un service d'audit interne performant et capable d'apporter une réelle expertise dans le domaine de la gestion des risques.

Pour bien appréhender comment fonctionne un SAI, nous allons dans ce chapitre, présenter ses caractéristiques et ses moyens de fonctionnement. Ensuite, nous aborderons la notion du *risk assessment* afin d'exposer convenablement l'approche d'audit par les risques.

Section 1 : Les caractéristiques

Cette section nous permettra de définir l'audit interne et de présenter ses objectifs, ses rôles, ses missions, ses moyens et ses outils.

1.1 Définition

L'AI a été ces dernières années, l'objet de beaucoup de débats et des séries de définitions ont été proposées pour le définir. Nous nous contenterons dans notre travail, de retenir les définitions de l'IIA, l'organe international qui régleme la profession.

Dans sa déclaration de 1957 l'IIA (in STETTLER, 1975 : 110) précise que : « L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation, dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation, qui porte sur l'examen des opérations comptables, financières et autres, l'ensemble conçu dans une perspective de services destinés, principalement, à la direction. C'est un contrôle de nature directoriale qui opère par la mesure et l'appréciation de la qualité des autres contrôles. » Cette définition est l'une des premières de l'audit interne. L'accent mis sur l'examen des opérations comptables et financières démontre l'une des origines de la profession. En effet, l'auditeur interne constituait à l'époque un facilitateur pour les auditeurs comptables et financiers. En cela, son principal rôle était de veiller à la qualité des informations comptables et financières. Même s'il continue de jouer ce rôle, l'importance donnée aux opérations comptables et financières à cette époque n'est plus identique à celle d'aujourd'hui.

La définition actuelle adoptée par les membres de la profession est celle élaborée en juin 1999. Elle indique que : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de bonne gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». Cette définition soulève les remarques suivantes :

- ✓ Elle insiste sur la notion d'indépendance et d'objectivité un élément essentiel pour assurer un contrôle efficace de la gestion des entreprises RICHARD & MILLET (2003 : 6). Ceci nécessite un rattachement de la fonction à la direction ou au Comité d'Audit et le recrutement d'auditeurs compétents impartiaux dans la réalisation des activités d'audit. Le rattachement de la fonction est donc déterminant pour l'accomplissement des missions. Aux USA, la fonction est couramment rattachée au comité d'audit ce qui permet d'éviter l'influence de la direction BABIER (1996 : 55).
- ✓ L'audit interne assure la direction de la bonne maîtrise des opérations à partir de la vérification de l'adéquation entre les risques inhérents et les contrôles mis en place.
- ✓ L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.
- ✓ L'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des spécialistes externes est parfois nécessaire.
- ✓ Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.
- ✓ Son rôle de conseil auprès de la Direction Générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.
- ✓ L'audit interne s'exerce dans les organisations, c'est-à-dire les entreprises, les banques, les sociétés d'assurance, les ONG, les ministères etc. Ce n'est pas une activité spécifique aux entreprises.
- ✓ La différence entre les deux définitions montre le progrès du rôle assigné à la fonction. Il ne s'agit plus principalement des activités comptables et financières mais de l'ensemble des opérations et surtout dans un but de conseil et de création de valeur ajoutée.

1.2 Les objectifs

Les objectifs de l'audit interne dépendent de la mission qui lui est assignée. Ils peuvent ainsi varier suivant les besoins de l'organisation. Mais quelle que soit la nature des activités, cet objectif vise toujours l'efficacité du contrôle interne. Selon SAWYER (1996 : 22), *the objective of internal auditing is to assist members of the organization in de effective discharge of their responsibilities. To this end, internal auditing furnishes them with analyses, appraisals, recommendations, counsel, and information concerning the activities reviewed. The audit objective includes promoting effective control at reasonable cost. The members of the organization assisted by internal auditing include those in management and the board of directors.*

De ce qui précède, il peut être affirmé que l'audit interne intervient à tous les niveaux de la banque et participe à la réalisation des objectifs fixés à chaque responsable y compris les membres situés au niveau le plus élevé de la direction. Il participe à l'amélioration du contrôle interne, ce qui lui procure une responsabilité importante dans la maîtrise des risques.

1.3 Les rôles

A travers sa définition et ses objectifs, nous pouvons retenir trois rôles fondamentaux. Il s'agit du conseil, de l'assurance et d'apporteur de valeur ajoutée.

1.3.1 Le conseil

L'auditeur interne assiste les responsables opérationnels dans la réalisation de leurs activités. Bien que n'étant pas impliqué directement dans le feu de l'action managériale, il donne ses avis sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre convenablement les objectifs. A cet effet, RENARD (2002 : 61) précise qu'il ne s'agit plus pour l'auditeur interne de rester dans sa tour d'ivoire, mais d'apporter ses compétences et d'aider à la résolution des problèmes.

1.3.2 L'assurance

SOW (2003 : 51) précise que l'AI s'oriente vers une assurance sur le degré de maîtrise des risques, ce qui va au-delà de l'évaluation d'une conformité à des critères préétablis. Pour jouer ce rôle, il étudie les composantes des opérations de la banque pour situer de concert avec les responsables opérationnels, l'ensemble des risques inhérents liés audites opérations. Il s'assure de la bonne couverture des risques par les mesures de contrôle en place. Dans le cas contraire, il fait des propositions pour une meilleure couverture des risques. Il étudie le niveau des risques résiduels et procède à une veille en adaptant les mesures de contrôle suite aux changements de

l'environnement interne et externe. Il rend compte aux dirigeants des stratégies de contrôle en place et des efforts complémentaires à faire pour que les objectifs de l'organisation soient atteints. Mais il faut noter que l'audit interne ne peut que donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques. Autant dire que l'AI a une obligation de moyen et non une obligation de résultat.

1.3.3 La valeur ajoutée

L'objectif principal d'une banque est de créer de la valeur ajoutée au profit des actionnaires, des clients, des usagers et du personnel. Pour cette raison, l'exercice de la fonction d'audit interne au sein d'une banque doit permettre à un moment donné de mesurer les améliorations apportées c'est-à-dire les changements qualitatifs et quantitatifs. En se référant à JEANCOURT-GALIGANANI (in IFACI ; 2002 : 29), la valeur ajoutée c'est de garantir l'intégrité de l'entreprise par le respect des règles, l'exactitude des états, des documents et des rapports. C'est éviter d'essuyer des pertes par la mise en place d'un contrôle inefficace des risques. C'est s'assurer que le comportement de tous est propice à l'intérêt général.

1.4 Les missions

Les missions assignées à l'AI ne sont pas figées. Elles dépendent des besoins de la banque, des attentes des organes de gestion, de la culture existante et des variables de l'environnement externe. Les attributions de l'AI sont aussi fonction de la taille de l'entreprise et de son domaine d'activité. Dans le secteur bancaire de l'UEMOA, cette mission est fortement influencée par les recommandations de la commission bancaire qui lui donne des orientations compte tenu de l'évolution de l'environnement économique. Il est préférable de mieux cerner ces missions à travers le champ d'applications de l'AI.

Bien que couvrant l'ensemble du système de contrôle interne, l'audit interne distingue un classement par objectif (par nature) et un classement par destination RENARD (2002).

1.4.1 Classement par nature

Par objectif nous distinguons :

- l'audit de régularité qui s'intéresse aux respects des règles internes et externes de l'organisation. Dans ce cas la mission se fait par rapport à un référentiel afin de comparer ce qui est à ce qui devrait être selon les règles ;
- l'audit d'efficacité qui repose sur l'appréciation de la qualité des règles internes établies. L'appréciation de l'auditeur repose dans ce cas sur ce qu'il considère comme devant être la

meilleure des solutions possibles. Il s'agit ici de la vérification de l'efficacité et de l'efficience des actions et donc de la performance ;

- l'audit de management ou l'audit de direction couvre la vérification de la cohérence des stratégies de la direction avec les actions menées au niveau de chaque fonction ;
- l'audit de stratégie repose sur la confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elle évolue pour en vérifier la cohérence globale.

1.4.2 Classement par destination

En se référant à la destination de l'audit, nous avons des catégories d'audits qui correspondent aux différentes fonctions d'une organisation et qui, pour cette raison sont dits opérationnels. Ils concernent toutes les activités de l'organisation. Il y aura ainsi autant de catégorie d'audits opérationnels que de fonction. Dans cette optique nous pouvons avoir l'audit de la fonction comptable, l'audit des achats, l'audit des ressources humaines, l'audit fiscal etc.

1.5 Les moyens

Pour assurer ses activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de moyens : la charte d'audit, le manuel d'audit, le plan d'audit et le manuel de procédures internes.

1.5.1 La charte d'audit interne

Placée au-dessus des documents de l'organisation du travail d'AI et largement décrite par les normes professionnelles, la charte d'audit est selon IFACI (1996 : 10) : « Un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs de l'AI, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement » La charte d'audit doit donc enlever toute ambiguïté quant à la nature de la fonction d'AI. Son rôle est d'informer tous les acteurs de la banque sur les objectifs et les méthodes de la fonction. Elle clarifie la mission de l'AI, rappelle ses objectifs et souligne les règles de la conduite des auditeurs. Il est préférable que la charte soit connue du personnel et signée par l'autorité au plus haut niveau pour lui donner une force de reconnaissance.

1.5.2 Manuel d'audit

C'est un document qui expose le cadre de travail, les normes ainsi que la méthodologie d'audit. Il est destiné aux auditeurs et regroupe les méthodes de communication ainsi que les méthodes d'audit d'après LEMANT (1999 : 77). A la différence de la charte, le manuel d'audit interne est au service des auditeurs. Il reflète l'organisation et les habitudes de travail du service et peut être

enrichi à l'issue des missions. Pour RENARD (2002 : 397), le manuel d'audit fait office de référence, aide à la formation des auditeurs débutants et définit de façon précise le cadre de travail.

1.5.3 Le plan d'audit

Selon SOW (2003 : 61), planifier les activités de l'AI, c'est élaborer un plan, définir un planning et prévoir un reporting. Le plan d'AI peut comprendre un plan pluriannuel et un programme annuel. Le processus de planification passe obligatoirement par la fixation des objectifs. Il s'agit d'une couverture minimale de toutes les activités (unité ou fonction) de l'entreprise sur une période donnée de 3 à 5 ans. L'élaboration du plan peut se baser sur l'approche par les métiers (acheter, vendre, fabriquer...), l'approche par les fonctions (fonction de production, fonction de trésorerie...), l'approche par les thèmes (audit des contrats, audit informatique...) ou l'approche par les processus (un ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun). Toutes ces approches sont fondées sur l'analyse des risques car selon les normes de fonctionnement (2010A1), c'est l'importance des risques qui va conditionner la fréquence des audits. En effet, le programme annuel d'audit est fixé sur la base des unités à risques élevés.

1.5.4 Le manuel de procédures

L'OECD (in BENEDICT & KERAVEL ; 1996 : 37) précise que : « par procédure, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle ». Le manuel de procédures a pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles à effectuer à tous les niveaux de la hiérarchie.

1.6 Les outils de l'audit interne

Les outils utilisés en audit interne bancaire ne diffèrent pas tellement de ceux utilisés en audit interne en général. Mais quelques outils spécifiques s'y ajoutent dans le cadre d'une forte implication du risque dans le déroulement des activités d'audit. Nous avons :

- les outils d'interrogations ou de collecte de données (sondages, interview, entretien, les outils informatiques, le QCI, l'observation physique et l'analyse documentaire) ;
- les outils de description ou d'analyse (la narration, l'organigramme, la grille de contrôle ou d'analyse des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit, la feuille de révélation des risques, le TFFA, la FRAP et le papier de travail) ;

- les outils de validation (la confirmation directe, l'observation physique, le sondage, le contrôle des comptes et des existants, le rapprochement et la reconstitution).

Ces outils présentent trois caractéristiques. Ils ne sont pas utilisés systématiquement. Le choix est fonction du but poursuivi. Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et au cours d'une mission, deux ou plusieurs outils peuvent être utilisés à la fois.

1.7 Les moyens humains et financiers

Parler des moyens humains en audit interne, c'est faire allusion à l'équipe qui l'anime. L'équipe peut être composée d'une ou plusieurs personnes suivant le cas. L'enquête réalisée par l'IFACI et ERNST & YOUNG en 2002 sur la pratique de l'audit interne en France montre que le ratio le plus élevé d'auditeur par rapport à l'effectif du personnel se retrouve dans le secteur bancaire. Il est de 6 (six) auditeurs pour 1000 (mille) salariés.

Concernant le profil des auditeurs, l'enquête affirme que la proportion d'auditeurs internes venant d'une grande école est de 83%. Une synthèse des offres d'emploi sur les sites internet (JOB AFRIQUE 2000, ANNUFINANCE et EMAILJOB) nous permet de donner la tendance en matière de profil. Le niveau de formation pour le responsable de service et celui de ses collaborateurs est souvent le Bac + 4 ou + 5 avec un niveau d'expérience variant entre deux (02) et (05) ans pour les collaborateurs et entre cinq (05) et dix (10) pour le responsable du service. La maîtrise de l'informatique et de la méthodologie d'audit sont souvent exigées. Les aptitudes professionnelles concernent en général l'intégrité, la capacité d'adaptation et d'analyse, l'aptitude de communication, la rigueur, la capacité de compréhension des opérations, le pouvoir de persuasion.

L'audit interne en tant que fonction devant avoir une indépendance dans son fonctionnement doit avoir un budget. Ce budget est fonction du plan d'audit élaboré et accepté par la Direction Générale ou le Comité d'Audit selon le cas. Sur le plan financier, dans l'enquête ci-dessus indiquée, 81% des responsables d'audit interne estiment avoir un budget satisfaisant pour assurer les activités d'audit. Il n'existe pas un budget type pour un SAI. Il est élaboré en tenant compte de la variation de l'effectif et de l'étendue des missions à accomplir. L'essentiel de sa composition peut être la formation professionnelle, les frais de déplacement, les fournitures spécifiques.

Nous venons ainsi de parcourir les caractéristiques de l'audit interne. Ceci nous a permis de souligner les spécificités actuelles de la fonction. Les moyens et outils mis en exergue participent à son organisation interne et favorisent le développement de ses missions d'audit qui reposent désormais sur une évaluation des risques.

Section 2 : L'évaluation du risque

La survie d'une banque est fonction de son degré de maîtrise des risques. C'est pourquoi les autorités monétaires mettent en place sans répit des dispositifs de contrôle. Compte tenu de ces dispositifs, des normes de la fonction et surtout de la mission assignée au SAI, les auditeurs internes impliquent de plus en plus le risque dans la réalisation de leurs activités d'audit. Mais l'approche d'audit par les risques ne saurait être efficace en l'absence d'une bonne évaluation des risques.

Pour bien cerner la notion d'évaluation du risque (*risk assessment*), nous allons la définir, présenter ses objectifs, ses méthodes ainsi que la responsabilité de l'AI dans son élaboration.

2.1. Définition

Selon McNAMEE (1996 : 3), "*the risk assessment is the considération of the probable material effects of uncertain events. In other words, risk assessment is the identification, measurment, and prioritization of risks*". De cette définition il ressort que le *risk assessment*, est une prise en compte dans le processus de gestion des risques qui peuvent avoir un impact matériel considérable sur les activités de la banque. Il se résume en trois points importants. Il s'agit de l'identification, de la mesure et de la classification des risques selon leur importance.

Pour SAWYER (1996 : 402), "*Risk assessment is the identification and analysis of relevant risks to achievement of an entity's objectives, forming a basis for determining how the risk should be managed*". Nous pouvons retenir qu'au-delà des aspects développés dans la première définition, le *risk assessment* aboutit à la détermination des mesures à prendre pour mieux gérer le risque.

Les dimensions du *risk assessment* ainsi libellées, à savoir : l'identification, la mesure, la classification et la détermination des mesures de contrôle nécessitent avant tout une meilleure connaissance des objectifs de la banque. En plus, il faut avoir conscience que les méthodes d'évaluation du risque ne sont pas unique et elles ne constituent pas une science exacte.

2.2 Les méthodes d'analyses du risque

A chaque étape du *risk assessment* correspond des méthodes spécifiques utilisables selon le choix des responsables. Ainsi, McNAMEE (1998), propose pour l'identification du risque trois méthodes à savoir :

- *the exposure analysis* (l'identification des risques pouvant avoir d'impact sur les actifs) ;
- *the environmental analysis* (l'identification des risques pouvant avoir d'impact sur les activités à cause des changements environnementaux) ;
- *the threat scenarios* (identification des risques basée sur les fraudes et les désastres).

En ce qui concerne la mesure du risque, selon le même auteur, nous avons :

- *the direct probability estimates* (l'application de la probabilité calculée du risque à la valeur de l'actif considéré pour déterminer la valeur de la perte probable) ;
- *the risk factors* (l'utilisation des facteurs subjectifs tels que la compétence, le niveau du contrôle ou la date de la dernière mission d'audit) ;
- *the weighted matrices* (similaire au *risk factors* mais les résultats se regroupent dans une matrice).

Enfin, pour le même auteur, et au sujet de la classification des risques il existe :

- *the absolute ranking* (classement des risques suivant le score obtenu) ;
- *the relative ranking* (classement des risques suivant trois niveaux : faible, moyen et élevé)
- *the matrice ranking* (regroupement des risques identifiés suivant les actifs ou les opérations dans une matrice en attribuant les niveaux : faible, moyen ou élevé).

Une fois le problème du choix des méthodes résolu, nous allons aborder la démarche générale.

2.3 Les démarches internes de la réalisation de l'évaluation du risque

Il existe trois démarches possibles. L'utilisation de l'une ou l'autre des démarches est fonction de l'orientation voulue par les responsables de la banque. Nous pouvons retrouver les démarches dites *bottom up*, *top down* ou le regroupement des deux.

Le *bottom up* consiste à faire établir par chaque responsable opérationnel son propre *risk assessment* parce qu'on suppose qu'il est la personne la mieux indiquée pour connaître les risques de ses activités. Le *top down*, est relatif à la réalisation du *risk assessment* par le risque manager qui maîtrise mieux les risques de la banque. La troisième démarche recommandée par RENARD (2003 : 100-101), est celle qui concilie les deux premières démarches. Assisté du *risk*

manager ou de l'auditeur interne chaque responsable définit les risques de son activité, de proche en proche, en remontant la hiérarchie. Ensuite, on obtient les risques spécifiques de l'organisation. Ensuite, *le risk manager* ou le responsable de l'AI peut soumettre à la Direction Générale les risques de la banque considérés comme essentiels. La liste va redescendre la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques à la lumière des risques généraux pour s'y adapter et s'assurer que tout est bien pris en compte.

En considérant l'analyse de VINCENTI (1999 : 26), la démarche peut se regrouper en quatre étapes à savoir :

- l'établissement d'une typologie des risques majeurs pouvant affecter l'entreprise à travers six catégories de risques (perte de valeur de l'enseigne ; interruptions majeurs des opérations ; dysfonctionnement dans l'élaboration des orientations stratégiques ; pertes dues à des décisions discutables ; pertes dues aux vols, fraudes, malversations ; non fiabilité de l'information financière et de gestion.) ;
- recensement en groupe des risques spécifiques de l'entreprise dans chacune des six catégories ;
- évaluation par le groupe des risques identifiés en ayant recours à un système de vote.
- Enfin, recensement par le groupe des mécanismes de contrôle existants pour chaque risque spécifique.

2.4 Les objectifs de l'évaluation du risque

Le premier objectif du *risk assessment* est d'avoir une cartographie complète des risques de la banque. Cet objectif est d'autant plus important que certains auteurs ne font pas de distinction entre le *risk assessment* et la cartographie des risques. Il ne serait donc pas surprenant de voir certains auteurs écrire le *risk assessment* ou la cartographie des risques.

Au titre des objectifs, SAWYER (1996 : 402), indique que " *the list of risks seems endless. the purpose of risk assessment is to bring sense, order, and limitation that list.*" Nous pouvons comprendre ici que le *risk assessment* a pour objectif de les limiter, en faire une liste exhaustive pour en avoir une bonne appréciation et une classification suivant leur importance.

Il faut cependant noter qu'on ne saurait maîtriser tous les risques. Ils ne sont pas statiques. Chaque jour de nouveaux risques apparaissent, compte tenu du changement de l'environnement interne ou externe. La meilleure manière est de procéder à une révision périodique de la liste.

Pour IFACI (2003 : 40), la “cartographie des risques” permet la mise en place du plan de support à la maîtrise des risques qui constitue une sélection des activités d'assistance à la maîtrise des risques. Les différences entre la cartographie et le plan de support devant être expliqués dans un rapport.

Renard (2002 : 211), précise que la mesure du risque est un outil de planning à deux niveaux. D'abord, au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité toute entière, il est question de la macro évaluation du risque. Elle permet la réalisation du plan d'audit c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions sur plusieurs années en fonction de l'importance des risques potentiels des différentes activités. Ensuite, au niveau analytique où les risques sont appréciés tâches par tâches pour l'activité objet de la mission d'audit, c'est la micro évaluation du risque. Elle permet à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et ceux sur lesquels il pourra passer rapidement ou faire l'impasse.

2.5 Le plan d'audit interne et le niveau de maîtrise du risque

La méthode RADAR⁵ System du groupe Shell (in RENARD ; 2002 : 385-389) démontre le lien entre le niveau des risques et l'étalement des missions. Elle repose sur trois (03) critères ayant des composants à coefficient variant de 1 à 3 :

- une appréciation du contrôle interne ;
- une appréciation quantitative ;
- une appréciation qualitative.

L'appréciation du contrôle interne permet de porter un jugement, une appréciation sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système audité. Elle débouche sur une échelle de valeur à trois niveaux :

- contrôle interne adapté (1) ;
- contrôle interne insuffisant (2) ;
- contrôle interne comportant des lacunes graves (3).

Il s'agit en définitive d'une appréciation sur la bonne, ou la moins bonne maîtrise de l'activité concernée.

⁵ Ressources of Audit Departement Allocated by Risk

La seconde appréciation prise en compte est censée mesurer l'importance des enjeux. Pour la chiffrer l'auditeur peut se baser sur le budget annuel de l'unité, son chiffre d'affaire annuel ou la valeur des installations. En tenant compte d'un seuil de signification, il va déterminer trois niveaux :

- enjeu faible (1) ;
- enjeu moyen (2) ;
- enjeu important (3).

La troisième appréciation porte sur la vulnérabilité de l'unité auditée. C'est une appréciation subjective qui tient compte de la qualité du personnel, de l'environnement de travail, du degré de complexité des activités etc. Au terme de ces interrogations, les unités d'audit peuvent être affectées des coefficients suivants :

- vulnérabilité faible (1) ;
- vulnérabilité moyenne (2) ;
- vulnérabilité forte (3).

En multipliant les trois chiffres ainsi calculés, l'auditeur obtient pour chaque thème de mission considéré, une valeur pouvant aller de $1 \times 1 \times 1 = 1$ et qui symbolise le risque minimum jusqu'à $3 \times 3 \times 3 = 27$ et qui symbolise le risque maximum.

L'auditeur obtiendra ainsi une table de classement allant de 1 à 27, du moindre risque au risque le plus élevé. Chaque mission figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement qui est fonction du risque et permet de déterminer la fréquence des missions.

Pour ce faire, il est adopté une règle qui peut être :

- pour les sujets dont le coefficient de risque va de 1 à 13, un audit tous les 4 ou 5 ans ;
- pour ceux dont le coefficient est compris entre 14 et 24, un audit tous les 3 ans ;
- Enfin pour les coefficients 25, 26 et 27, un audit tous les ans ou tous les deux ans.

Le calcul global d'appréciation du risque ainsi présenté comporte des situations d'ex-aequo. Ces situations d'apparente égalité peuvent être éliminées en privilégiant un des critères d'appréciation.

2.6 La responsabilité de l'auditeur interne

Selon FAUTRAT (in IFACI, 2002 : 6-7), le management global du risque couvre au moins trois dimensions. Il y a d'abord la dimension économique relative à la mise en place et à la surveillance des principes de justification économique des risques à partir du ratio gain espérer/risque encouru. La dimension organique s'intéresse à la mise en œuvre et à la surveillance des principes de protection interne, contre les risques inhérents aux activités, une fois la décision de les exercer prise. Enfin, la dimension financière consiste à mettre en place et à surveiller les dispositifs d'indemnisation financière sur les risques décidés et mal maîtrisables, mais assurables à l'extérieur.

Les trois dimensions libellées ci-dessus se retrouvent dans les banques et constituent des activités différentes. En admettant cette présentation l'auteur précise que la dimension économique s'intègre dans la stratégie globale de la banque et ne saurait être du ressort de l'auditeur interne. Elle est plutôt de la responsabilité fonctionnelle du directeur de la stratégie (le *risk manager* par exemple). La dimension financière, opération de sécurisation financière du patrimoine, est de la responsabilité du responsable financier. L'aspect organique relève de la responsabilité des opérationnelles et c'est à ce niveau que l'auditeur interne leur apporte son assistance pour une meilleure couverture des risques. Au vu de cette clarification, la responsabilité d'élaboration de la cartographie incombe aux opérationnels même si l'auditeur peut apporter ses conseils pendant sa réalisation. Cependant, il n'est pas surprenant de voir l'auditeur interne jouer un rôle de premier ordre dans la conception de la cartographie du risque à la demande de la direction et en l'absence d'un processus de gestion des *risques*.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons noter que l'élaboration de la cartographie des risques répond à beaucoup d'objectifs. Ses méthodes d'élaboration divergent et son élaboration est du ressort des responsables opérationnels. La cartographie ainsi établie est le point de départ du développement de l'approche d'audit par les risques.

Section 3 : Présentation de la démarche d'audit par les risques

La problématique du risque et la recherche de la construction d'une démarche d'audit efficace ont conduit au développement d'une nouvelle approche d'audit nommée l'approche d'audit par les risques. Cette approche part du principe selon lequel il est peu utile d'investir une partie significative du travail de l'auditeur dans des aires de la banque où un risque de perte, de défaillance, d'inefficacité de contrôle est peu susceptible d'apparaître. Son développement nécessite une meilleure connaissance des activités de l'entité à auditer. En partant des objectifs

assignés à cette dernière, l'auditeur se basera sur la cartographie des risques existante ou en construire une à défaut. Ce préalable évite la perte du temps, et les activités d'audit sont orientées dans les zones à risques élevés avec un contrôle interne défaillant.

Nous présenterons dans cette section les différentes phases d'une mission d'audit, les particularités de l'approche d'audit par les risques et ses limites.

3.1 Les phases d'une mission d'audit

En général une mission d'audit se déroule en trois phases. SOW (2003 : 76) indique qu'il s'agit de la phase d'étude, la phase de vérification et de la phase de conclusion. De manière plus détaillée RENARD (2002) décompose ses trois phases de façon spécifique. Ainsi, pour la phase d'étude (préparation) il identifie :

- l'ordre de mission ;
- l'étape de familiarisation ;
- l'identification des risques ;
- la définition des objectifs.

Pour la phase de vérification (réalisation) il présente les points suivants :

- la réunion d'ouverture ;
- le programme d'audit ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- le travail sur le terrain ;
- la preuve en audit interne ;
- la cohérence et la validation.

En ce qui concerne la phase de conclusion il distingue :

- le projet de rapport d'audit interne ;
- la réunion de clôture ;
- le rapport d'audit interne ;
- les réponses aux recommandations et au suivi du rapport.

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre ; elle exige une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à quel niveau. Pendant cette période l'auditeur doit faire preuve de beaucoup d'imagination. C'est la période pendant laquelle se réalisent tous les travaux préparatoires avant de passer à

l'action. La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. A ce moment, l'auditeur procède à la collecte d'informations en vue de tirer ses conclusions. La dernière phase exige elle aussi une grande faculté de synthèse et une forte aptitude à la rédaction. L'auditeur va cette fois rassembler les éléments d'informations et produire son rapport final.

3.2 Les particularités de l'approche d'audit par les risques

YAZI (2003) précise que la particularité de l'approche d'audit par les risques réside dans son approche d'évaluation du contrôle interne. Il mentionne qu'à la différence de l'approche par le contrôle interne, l'approche par les risques porte son objet sur les risques et se concentre sur toutes les actions de maîtrise des risques. Le rapport d'audit élaboré insiste sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques. Le résultat de la mission est une maîtrise des risques identifiés de façon appropriée. Cette approche est plus spécifique et se différencie de l'approche par le contrôle interne qui est plus large et qui porte son sujet sur le processus de contrôle interne. Les audits sont concentrés sur les activités de contrôle. Le rapport d'audit insiste sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne avec des résultats qui se basent sur les contrôles supplémentaires à mettre en place ou les contrôles à améliorer. Ses différences peuvent se regrouper dans le tableau ci après :

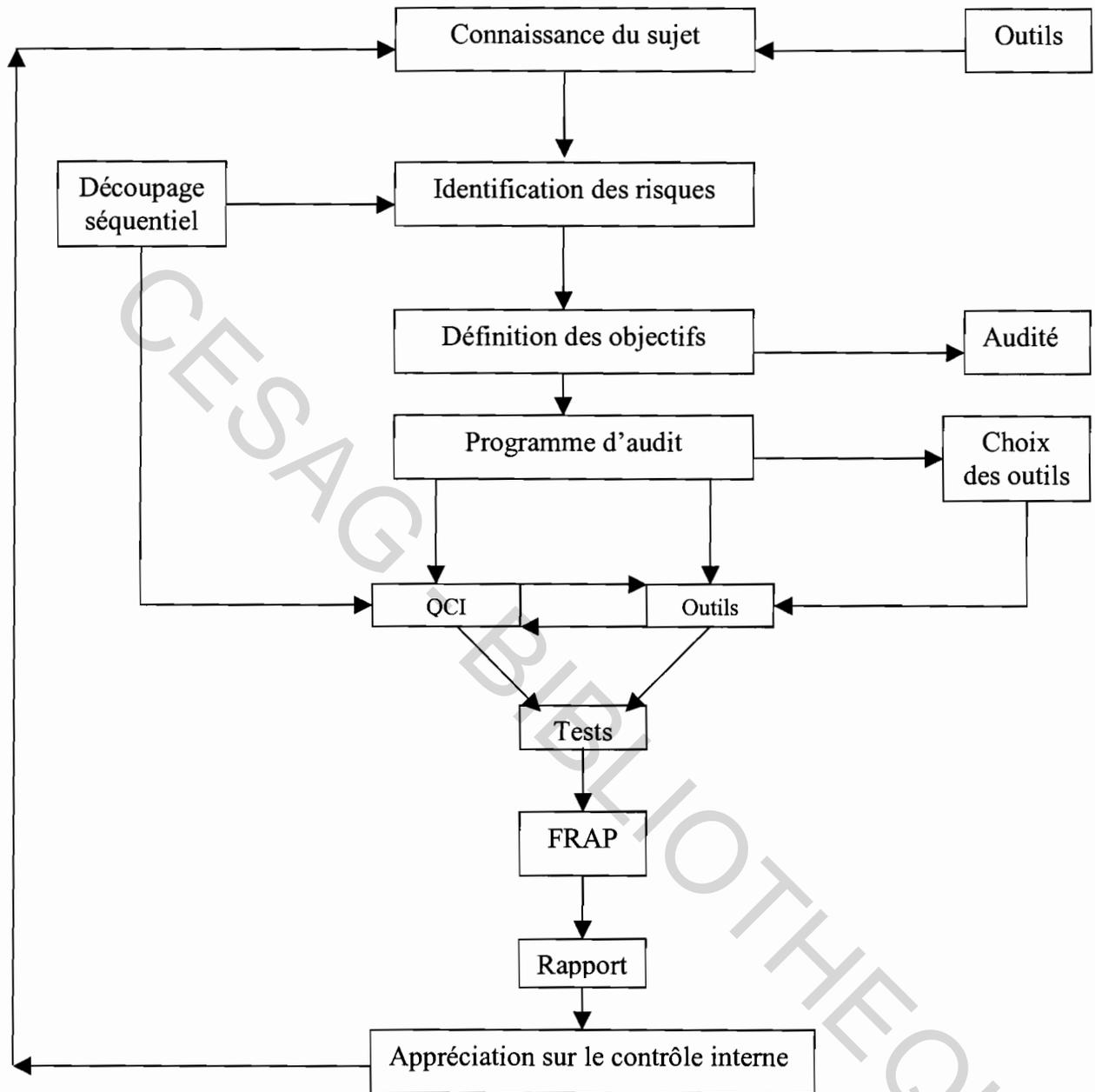
Tableau n° 1 : Comparaison des approches d'évaluation du contrôle interne

Nom de l'approche	L'approche par le contrôle	L'approche par les risques
Points de distinctions		
Dimension	Globale	Spécifique
L'audit porte sur :	Le système de contrôle interne	Les risques
Les audits sont concentrés sur :	Les activités de contrôle	Les actions de maîtrise des risques
Le rapport d'audit insiste sur :	L'adéquation et l'efficacité du contrôle interne	L'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques
Le résultat de mission est :	Des contrôles supplémentaires ou à améliorer	Une maîtrise des risques identifiées de façons appropriée.

Source : YAZI (2003)

Nous pouvons ajouter à ce tableau le schéma du cycle d'appréciation du contrôle interne tel que présenté par RENARD (2002 : 265).

Figure n° 3 : cycle d'appréciation du contrôle interne



Source : RENARD (2002 : 265)

Ce schéma synthétise la démarche d'audit par les risques. En effet, il fait ressortir l'analyse du risque au début c'est-à-dire dans la phase de préparation de la mission et juste après la connaissance du sujet. Cela signifie qu'après avoir obtenu une idée des informations sur les activités et des objectifs de l'entité ou de la fonction objet de la mission d'audit, il est question pour l'auditeur interne de procéder à une identification des risques majeurs susceptibles de détourner l'entité ou la fonction de ses objectifs. C'est le point névralgique de l'approche. L'identification des risques se fait en fonction d'un découpage séquentiel afin de relever les

risques spécifiques à chaque domaine ciblé. L'analyse des risques précède ainsi l'étude du contrôle interne. Elle permet de voir par la suite si les contrôles prévus dans le plan de maîtrise des risques sont effectivement mise en place et s'ils permettent de couvrir efficacement lesdits risques. Dans le cas d'un défaut de cartographie l'auditeur peut en construire lui-même à partir de son savoir, de sa connaissance du sujet et surtout de son intuition. Il peut aussi le faire à partir d'un brainstorming par exemple. Même s'il existe une cartographie il doit aller au-delà pour vérifier son exhaustivité sa pertinence et sa fiabilité, car l'environnement change et les risques avec. C'est après cet exercice que l'auditeur interne va réaliser ses objectifs, son programme d'audit fondé sur les risques majeurs et construire son questionnaire de contrôle interne afin de lancer la phase de réalisation basée sur les tests, la construction des FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème) et enfin la rédaction du rapport.

L'approche ainsi définie présente de nombreux avantages. De la même façon elle présente des limites.

3.3 Les avantages et limites de l'approche

Selon BECOUR (1996 : 42) le produit de l'audit dans l'approche par les risques est certainement le plus diversifié, car l'auditeur apporte une vue très opérationnelle à l'audit. Elle fournit ainsi une appréciation en grandeur réelle de l'entité. L'approche peut conduire l'audit à réviser ses propres appréciations, que son éloignement des faits et des circonstances peut avoir faussées. L'auditeur est aussi mieux placé pour faire face aux arguments qui visent à contredire ses conclusions en s'appuyant sur des exceptions. Le produit de l'audit dans ce cas est normalement plus proche des préoccupations des dirigeants.

L'approche d'une mission d'audit par les risques est dangereuse pour l'auditeur lorsque celui-ci effectue une analyse et une appréciation insuffisante des risques. L'auditeur mérite donc d'être formé. Il doit être expérimenté en matière d'analyse du risque et avoir une connaissance assez poussée du développement de l'approche. Plus encore, dans l'approche d'audit par les risques selon BECOUR (1996 : 42), l'auditeur doit pouvoir partager ses appréciations au sein d'une équipe. Il en résulte que sur le plan budgétaire l'approche conduit à prévoir un plus fort pourcentage de temps et de moyens financiers à consacrer à la préparation de la mission à l'étude préalable et aux recherches externes.

Il était indispensable de présenter l'AI pour bien comprendre son fonctionnement et de montrer les fondements de son implication dans la maîtrise des risques. Nous avons ainsi remarqué que c'est une fonction dont la pratique nécessite des moyens aussi bien humains, matériels que financiers. De la qualité du personnel, de la disponibilité des moyens matériels et financiers, dépendra son efficacité. Nous avons aussi montré que l'AI est une fonction en pleine évolution, centrée sur les enjeux majeurs de l'entreprise. Dans ses activités, il participe à la maîtrise des risques. Cela s'explique par l'aide qu'il apporte aux responsables à tous les niveaux dans l'atteinte de leurs objectifs à travers son rôle de conseil et d'assurance. Il est impliqué dans le développement des dispositifs de contrôle et dans la recherche de l'efficacité et de la performance. C'est une fonction qui se veut indépendante et impartiale dont l'efficacité dépend de nos jours de la mise en place d'une cartographie appropriée des risques. La cartographie ainsi définie favorise la conception d'un plan d'audit interne en corrélation avec le degré de maîtrise des risques et le développement d'une approche d'audit par les risques. Le plan d'audit interne et l'approche d'audit étant les deux principaux niveaux de prise en compte du risque dans la gestion d'un service d'audit interne.

Chapitre 3 : Les facteurs qui influencent la prise en compte du risque dans la gestion d'un service d'audit interne

Selon HANNOUN (2004), « Ce qui fait l'efficacité du contrôle bancaire est l'addition d'un contrôle interne et d'un contrôle externe de bonne qualité. Le contrôle interne de premier niveau (contrôle hiérarchique), le contrôle interne de second niveau (audit interne), le contrôle externe exercé par les commissaires aux comptes et par les auditeurs privés externes, et enfin le contrôle externe exercé par l'organe public de supervision... ». Les éléments du contrôle bancaire ainsi présentés se complètent et forment un réseau de veille et de surveillance pour la maîtrise des risques de la banque. Un autre niveau de contrôle peut être ajouté si la banque est une filiale ; les audits réguliers du département d'AI du Groupe résidant au siège est aussi un autre niveau de contrôle d'importance non négligeable. C'est précisément le cas d'Ecobank Sénégal notre cadre de réflexion pratique que nous mettrons en exergue dans les prochains chapitres.

La présentation telle que faite, montre en partie les facteurs qui influencent principalement l'AI dans une banque. Il s'agit de l'organe public chargé de la supervision bancaire, les commissaires aux comptes et les auditeurs de la société mère. Nous pouvons ajouter à ces organes l'IIA qui constitue aussi un cadre de référence surtout pour les auditeurs certifiés.

Nous avons choisi de développer ce chapitre pour montrer l'influence que les facteurs cités ci-dessus ont sur l'AI dans le cadre de l'orientation de ses activités en matière de maîtrise des risques. Ensuite, nous aborderons l'influence du contrôle interne, du gouvernement d'entreprise et les autres facteurs d'influences.

Section 1 : Les facteurs institutionnels

Nous commencerons cette section par l'influence de l'IIA avant d'aborder l'influence de la Commission Bancaire de l'UEMOA et celle des auditeurs externes.

1.1 Institute of Internal Auditors

Créé en 1957, l'IIA est une association professionnelle des auditeurs internes. C'est le cadre de réflexion, de promotion, de formation et d'échange de l'AI. Il régit la fonction par le biais de ses représentants à travers le monde. Les normes qu'il élabore sont des référentiels obligatoires pour les auditeurs internes membres de l'association. Ces normes selon l'IFACI (2003), ont pour objet de :

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

Le document sur les normes comprend cinq parties : le code de déontologie, les normes de qualification, les normes de fonctionnement, les normes de mise en œuvre et les modalités pratiques d'application.

1.1.1 Le code de déontologie

Le code de déontologie édicte les règles de conduite. Il énonce quatre principes fondamentaux à savoir :

- l'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs ;
- l'objectivité ;
- la confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- la compétence, impliquant la mise à jour des connaissances.

1.1.2 Les normes de qualification

Les normes de qualification (série 1000) énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Elles indiquent que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le conseil (un Conseil de Surveillance, un Conseil d'Administration, leur Comité d'Audit ou tout corps auquel rendent compte les auditeurs internes).

1.1.3 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. La norme 2010 indique que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. La norme 2010.A1 précise que le programme des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil d'Administration. Un peu plus loin, la norme 2100 indique que l'audit interne évalue le système de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et

contribue à leur amélioration. De façon spécifique, la norme 2110.A1 notifie que l'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation. Particulièrement, la norme 2110.A2 présente l'obligation pour l'auditeur interne d'évaluer les risques qui peuvent empêcher le contrôle interne d'atteindre ses objectifs. De manière plus explicite, la norme 2201 recommande que lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité.

1.1.4 Les Normes de Mise en Oeuvre

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre (NMO) sont assorties d'une lettre qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent : A pour assurance et C pour conseil.

1.1.5 Les Modalités Pratiques d'Application

Les Modalités Pratiques d'Application (MPA) ne sont pas réellement des normes parce qu'elles sont facultatives. Mais elles font autorité. Comme leur nom l'indique, ce sont des conseils pratiques pour l'application des normes.

En somme, les nouvelles normes impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans l'évaluation du processus de management des risques ainsi que dans l'efficacité d'un tel processus. Ces nouvelles normes partent du postulat que le processus de management des risques peut et doit être évalué comme tout autre processus de la banque, important sur le plan stratégique. Dorénavant, il est attendu des auditeurs internes qu'ils anticipent les problèmes et les risques significatifs encourus par la banque. L'IIA influence donc l'AI dans la prise en compte du risque par les auditeurs interne à trois niveaux. D'abord à travers la définition de l'audit interne où un accent particulier est mis sur l'activité d'assistance à la maîtrise du risque. Ensuite, au niveau de la norme de fonctionnement (série 2000). Enfin, à travers sa prise de position sur la nécessité de la création d'un comité d'audit auquel l'AI doit régulièrement rendre compte du niveau de maîtrise des risques.

1.2 Le Comité de Bâle

Le Comité de Bâle a été institué à la fin de l'année 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des Dix (10)⁶. Selon GBEASOR (2000 :16), c'est un forum de coopération régulière en matière de contrôle bancaire. Son objectif est de développer, à l'échelle mondiale, la qualité de la surveillance des banques et la compréhension des questions y afférentes. Le comité ne dispose pas de pouvoir propre pour imposer ses normes. Elles ont néanmoins une force particulière car les autorités nationales qui participent à ses travaux s'obligent à les faire appliquer par les établissements soumis à leur contrôle. Dans les pays de l'UEMOA, ses normes se retrouvent très souvent dans les circulaires de la CB.

En août 2001, le comité publie dans l'article 11 de son texte que le plan d'audit est fondé sur une analyse méthodique des risques qui permet à l'auditeur interne de bien appréhender les activités significatives de l'institution et des risques qui sont associés. Déjà en janvier 1998, le comité avait publié dans un autre texte que les banques utilisent des cartographies pour identifier et évaluer les facteurs internes et externes qui pourraient les empêcher d'atteindre les objectifs fixés. Ce premier texte a beaucoup influencé les recommandations de la CB de l'UEMOA et les réformes en vue sur le ratio McDonough constituent un véritable enjeu pour les auditeurs internes du secteur bancaire pour les années à venir.

1.3 La Commission Bancaire de l'UEMOA

Dans l'UEMOA, les difficultés qu'a traversé le système bancaire au milieu des années 1980 ainsi que les insuffisances et faiblesses constatées dans la surveillance des établissements de crédit ont amené les autorités monétaires à procéder à l'amélioration de l'environnement bancaire et au réaménagement du dispositif de contrôle bancaire, en vue d'en renforcer l'efficacité. Le dispositif de surveillance bancaire s'appuie sur :

- une loi bancaire harmonisée, entrée en vigueur le 1^{er} octobre 1990 ;
- la création de la Commission Bancaire (CB) de l'UEMOA à la même date ;
- un décret relatif au classement, à la forme juridique et aux opérations ;
- un plan comptable bancaire (PCB) entré en vigueur le 1^{er} janvier 1996 ;
- un dispositif prudentiel réaménagé en 1999, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2000.

La CB assure le contrôle des banques et établissements financiers et peut, dans ce cadre, prendre des mesures administratives ou des sanctions disciplinaires. Dans ce cadre, elle élabore des

⁶ Allemagne, Benelux, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

recommandations qui influencent fortement les dispositifs de contrôle des banques et plus particulièrement l'AI. A cet effet, elle a produit la circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit. Cette circulaire dispose que les établissements financiers de l'union doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. Dans la circulaire la CB a précisé entre autres que :

- le contrôle interne a pour objet de vérifier que les limites fixées par le Conseil d'Administration en matière de risques sont strictement respectées ;
- le contrôle interne ayant une dimension préventive, les banques et établissement financiers doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif ;
- le recensement des risques doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché, le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique ;
- les risques identifiés fassent l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte financière, ainsi que tout dommage d'une autre nature que leur réalisation pourrait engendrer ;
- l'AI est chargé de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne ;
- l'AI doit fournir à l'organe exécutif, notamment sous la forme de rapport écrit, une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne, fondée sur un examen régulier, approfondi et indépendant des opérations et des procédures. Son champ d'action doit couvrir la totalité des activités de l'établissement ;
- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices ainsi qu'un programme d'action trimestriel doivent être envoyés à la CB trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre.

Nous pouvons retenir ici que les dispositions de la CB sur le contrôle interne, en particulier sur l'AI, abondent dans le même sens que les normes de l'IIA sur la responsabilité de l'auditeur interne dans l'analyse du risque. Comme nous l'avons déjà souligné dans notre problématique, les dispositions de l'IIA et des organes de supervision bancaire donnent une place importante à l'AI dans le cadre de la maîtrise des risques.

1.4 L'audit externe

Il s'agit du commissariat aux comptes et des missions d'audit contractuel.

1.4.1 Le commissariat aux comptes

Dans le souci de créer un climat propice à l'expansion et au développement des affaires en Afrique francophone, l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique fait obligation aux banques de désigner au moins deux commissaires aux comptes conformément à son article 702. Les commissaires aux comptes ainsi désignés doivent procéder à un examen analytique des comptes annuels en vue d'avoir la conviction qu'ils traduisent de façon sincère et régulière la situation de l'entreprise et de son activité. Dans leur rapport annuel, ils sont tenus de relever les forces et les faiblesses du contrôle interne et de procéder à des recommandations en vue de son amélioration. Dans ce sens, la CB ne cesse de préciser dans ces recommandations, la nécessité pour les commissaires aux comptes de jouer pleinement leur rôle pour faciliter la maîtrise des risques liés aux activités des banques de l'union.

En dehors du commissariat aux comptes qui est un audit légal, il y a les missions d'audit contractuel.

1.4.2 L'audit contractuel

A la différence du commissariat aux comptes, ce type d'audit peut porter sur n'importe quels aspects de gestion de la banque à la demande de l'organe exécutif ou de l'organe délibérant. Les opinions émises par les auditeurs dans ces rapports d'audit peuvent influencer aussi le système de contrôle interne des banques.

La norme 400 (in ACCA : 2003 ; vi) des standards internationaux en matière d'audit externe, intitulée *the risk assessments and internal control* constitue une référence aux auditeurs externes. L'observation de cette norme devrait aussi les amener à procéder à des recommandations allant dans le sens du développement de l'approche d'audit par les risques par les SAI.

Section 2 : Le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise

Le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise participent au bon fonctionnement de l'AI. L'existence d'un bon contrôle interne et d'un gouvernement d'entreprise efficace favorisent le bon déroulement des activités d'audit interne. Dans cette section, nous aborderons ces deux notions pour mettre en évidence comment elles participent à l'implication de l'AI dans la maîtrise des risques de la banque.

2.1 Le contrôle interne

Pour mieux comprendre la notion, nous allons la définir, présenter ses objectifs et les éléments qui la compose.

2.1.1 Définition

Comme l'audit interne, la définition du contrôle interne a beaucoup évolué dans le temps. En 1977, l'Ordre des Experts Comptables (in OBERT, 2000 : 55) propose que : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.» Cette définition montre que l'essence du contrôle interne est la maîtrise des activités afin d'assurer la survie de l'entreprise. C'est une remarquable avancée dans la série des définitions fournies avant cette date. Même si la définition a été largement adoptée pendant cette période en Europe et au-delà, elle restreint le contrôle interne aux entreprises seulement. Le contrôle interne existe dans toutes les organisations à but lucratif ou non. Il n'assure pas uniquement le respect des instructions de la direction. Il assure aussi le respect des lois et textes externes à l'organisation.

Après des années de recherche le COSO (in COOPERS & LYBRAND & IFACI ; 2000 : 24) a présenté en 1992 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 et la conformité aux lois et règlements en vigueur. ». Pour ces auteurs, le contrôle interne constitue un moyen pour une organisation d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi. Il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie. Les responsables ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue. La principale critique à cette définition tient à la précision qui n'est pas faite de l'objectif sur la sauvegarde des actifs. Tout système de contrôle interne devrait viser avant tout, les actifs. Les actifs mis en œuvre par les actionnaires en vue de réaliser des objectifs constituent le premier risque auquel ils doivent faire face. C'est d'ailleurs pourquoi les auteurs de la définition ont précisé plus tard en mai 1994 que la sauvegarde des actifs fait partie de l'optimisation des opérations. Mais il serait préférable de ne pas sous-entendre cet objectif important du contrôle interne.

2.1.2 Les objectifs du contrôle interne

A partir des deux définitions ci-dessus, nous pouvons retenir que le contrôle interne permet d'assurer :

- la sauvegarde des actifs ;
- le respect des instructions des organes de gestion ;
- la qualité des informations ;
- le respect des lois et textes en vigueur ;
- l'optimisation des ressources.

2.1.3 Les éléments du contrôle interne

D'après le COSO (in RENARD ; 2002 : 131), le contrôle interne est composé de cinq éléments essentiels à savoir :

- un environnement de contrôle qui se caractérise par l'existence d'une éthique, d'une politique et d'une organisation ;
- une évaluation des risques qui se manifeste par des activités d'identification de mesure et de classification des risques ;
- des activités de contrôle qui existent à tous les niveaux pour faire échec aux risques ;
- une information et une communication pour faciliter une bonne perception des risques par tous les intervenants de la banque ;
- le pilotage exercé par les responsables de la banque pour bien maîtriser leurs activités.

La lecture de ces cinq éléments montre que l'évaluation du risque (deuxième éléments du contrôle interne) est au centre du contrôle interne. La finalité de l'audit interne étant l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne, ses activités ne peuvent de ce fait se passer des risques qui sont au cœur de la gestion d'une banque. Pour jouer pleinement ce rôle l'auditeur interne se basera sur les moyens d'identification de risques tels que la grille d'analyse des tâches, le manuel de procédures, l'identification des principaux processus et les risques associés...

2.1.4 Les limites du contrôle interne

Selon COOPER & LYBRAND & IFACI (2000 : 109), tout contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au Conseil d'Administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse d'un jugement erroné, de dysfonctionnement dû à des défaillances humaines ou à des

simples erreurs. En outre, la collusion entre deux personnes ou plus, permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants d'outrepasser le système de contrôle interne. Enfin, une autre limite réside dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus.

Un dispositif de contrôle peut donc devenir inopérant si la Direction Générale décide sciemment de le contourner BOISSIEU (in IFACI : 2003 ; 26). Ce constat qui relève surtout de ce qui s'est passé dans les affaires Enron et Worlcom, entraîne de plus en plus l'idée d'un rôle important du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration pour la mise en place d'un contrôle interne plus efficace que dans le passé.

2.2 Le gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise (GE), est l'objet de nombreux débats, en raison des multiples scandales qui ont agité récemment les milieux des affaires. Cette attention nouvelle portée à ce domaine particulièrement important résulte des nombreux problèmes rencontrés de nos jours par les entreprises (faillites, difficultés financières, fraudes et malversation, rapports financiers frauduleux...). Ces problèmes sont dus entre autres à la complaisance des missions d'audit externe et à la défaillance du dispositif de contrôle interne. Au vu de ces problèmes, les organes délibérants sont perçus comme des organes qui ne font pas leur travail. Ils se doivent donc de devenir une ressource stratégique pour l'entreprise en faisant preuve de plus de professionnalisme dans l'exercice de leur métier. C'est ce constat qui a donné lieu à l'idée d'un meilleur GE pour assurer une communication des intérêts entre les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants.

2.2.1 Définition

Le GE selon YAZI (2003) est de façon générale : « Le processus adopté et la structure mise en place pour orienter et gérer les activités de l'entreprise, en vue d'assurer sa viabilité et de satisfaire les parties prenantes. Ce qui implique des mécanismes de suivi, d'encadrement et de contrôle qui orientent la conduite des dirigeants et délimitent leur pouvoir discrétionnaire ». Le GE recouvre donc l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. C'est tout simplement tout système par lequel une société est gérée et contrôlée RICHARD & MIELLET (2003 : 1). Cette nouvelle conception dans la gestion des entreprises vise surtout la rationalisation des processus de contrôle et de prise de décision pour une performance plus accrue. Elle a principalement donné naissance au Comité d'Audit pour assurer un rôle plus adéquat dans la maîtrise des activités. Elle

implique aussi une plus grande responsabilité de l'organe délibérant dans l'amélioration du contrôle interne. L'une des responsabilités du Comité d'Audit porte sur la surveillance du contrôle interne. L'un des principaux rôles du CA est l'identification des principaux risques de l'entreprise et la mise en place de systèmes adéquats de gestion de ces risques.

A cet effet, principalement au niveau du secteur bancaire de l'UEMOA, le titre 3 de la circulaire N° 01-2001/CB de la CB stipule que : « Pour vérifier la qualité des informations fournies par l'organe exécutif, porter une appréciation sur le contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et proposer, en cas de besoin, des actions complémentaires dans ce domaine, l'organe délibérant peut prendre toutes les dispositions qui lui paraissent utiles ».

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit jouent leurs rôles par le biais de l'AI. Il est l'interlocuteur privilégié de ces organes. Le rôle de surveillance et de maîtrise des risques du CA relève sans doute de la responsabilité de l'AI puisqu'étant le seul sur le terrain.

2.2.2 Les modèles du gouvernement d'entreprise

D'après LAWRENCE (2003 : 152) les deux principaux modèles du GE sont d'une part, celui basé sur les actionnaires (shareholders) et d'autre part, celui fondé sur les partenaires (stakeholders). Le premier que l'on appelle souvent le modèle anglo-saxon privilégie l'intérêt des actionnaires. Il est pratiqué aux USA et aux UK. Le second repose sur l'argument selon lequel, la responsabilité du CA et des dirigeants va au-delà de celles envers les actionnaires et s'étend plus ou moins à tous les groupes concernés. Il s'agit du personnel, des clients, des fournisseurs, des bailleurs, de l'environnement et de la collectivité dans son ensemble. Ce modèle est souvent développé dans certains pays européens et au Japon. Ce dernier se rapproche de la notion de la pertinence partagée, l'objectif d'informations multiples et sûres des parties prenantes de l'entreprise (acteurs économiques et sociaux) SYSCOA (1996 : 59).

En somme, le GE recommande plus de professionnalisme dans l'exercice du mandat d'administrateur ou de membre du Comité d'Audit. Il fait un choix clair en faveur de l'efficacité par rapport à la conformité des administrateurs. Cela exige aux organes de contrôle de jouer pleinement leur rôle de garde-fous préservant la société des dérives managériales de certains dirigeants, que cela soit dans la gestion des risques, le dopage des résultats ou simplement le gonflement de leur rémunération. Le rapport Hampel (in RICHARD & MILLET ; 2003 : 7) indique que : « *There is a need for boards to perform rather to simply conform.* » Ce qui signifie qu'on a plus besoin de Conseil d'Administration plus performant que de conseils qui ne font que

se conformer aux règles. Cela implique la nécessité d'une indépendance réelle et d'une compétence adéquate des membres du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit. Ils sont les premiers responsables en matière de gouvernement d'entreprise et ils doivent avoir l'assurance de la maîtrise des principaux risques de la banque par le relais de l'audit interne. A cet effet, VAURS (in IFACI : 2003) ajoute que l'audit interne est l'instrument qui doit permettre à tous les participants à l'activité du *corporate governance*, d'avoir un regard de l'intérieur sur le respect des procédures et l'évaluation des risques.

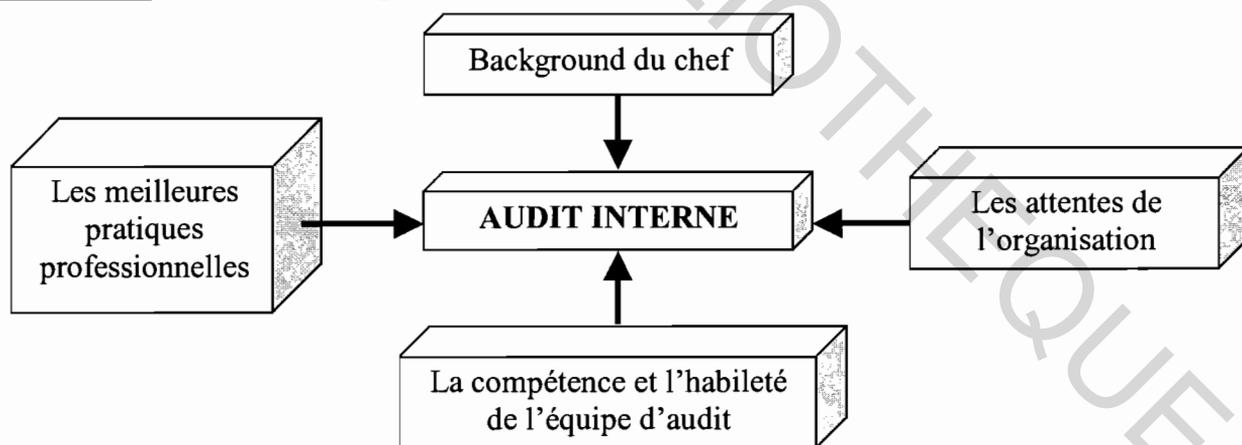
2.3 Les autres facteurs qui influencent l'AI

En dehors des normes de l'IIA et des recommandations de la Commission Bancaire..., il y a d'autres facteurs qui influencent l'AI. Selon PICKETT (2000 : 7), Il n'existe pas un modèle standard pour l'AI, mais il est influencé par des facteurs tels que :

- les meilleures pratiques professionnelles (le benchmarking) ;
- les attentes de l'organisation ;
- la compétence et l'habileté de l'équipe d'audit ;
- le background du responsable d'audit interne.

La figure ci-après constitue un exemple illustratif de la situation décrite ci-dessus.

Figure n° 4 : Les facteurs qui influencent l'audit interne



Source : PICKETT (2000 : 7)

L'ensemble de ces facteurs se retrouve dans tous les services d'AI et participe à son évolution.

L'étude des facteurs qui influencent l'AI constitue un point important pour notre mémoire. Elle révèle surtout comment les facteurs institutionnels et autres agissent sur l'AI dans le domaine de la prise en compte du risque dans la gestion d'un SAI. Elle précise aussi, la possibilité d'influence des auditeurs externes.

Chapitre 4 : La méthodologie de recherche

La revue de littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique ainsi dressé servira de levier pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de l'étude. Il sera question pour nous maintenant, d'élaborer le modèle de synthèse des développements théoriques faits précédemment et le modèle d'analyse qui en découle. Pour finir, nous présenterons la population de l'étude, les outils de collecte des données et les méthodes d'analyse des données.

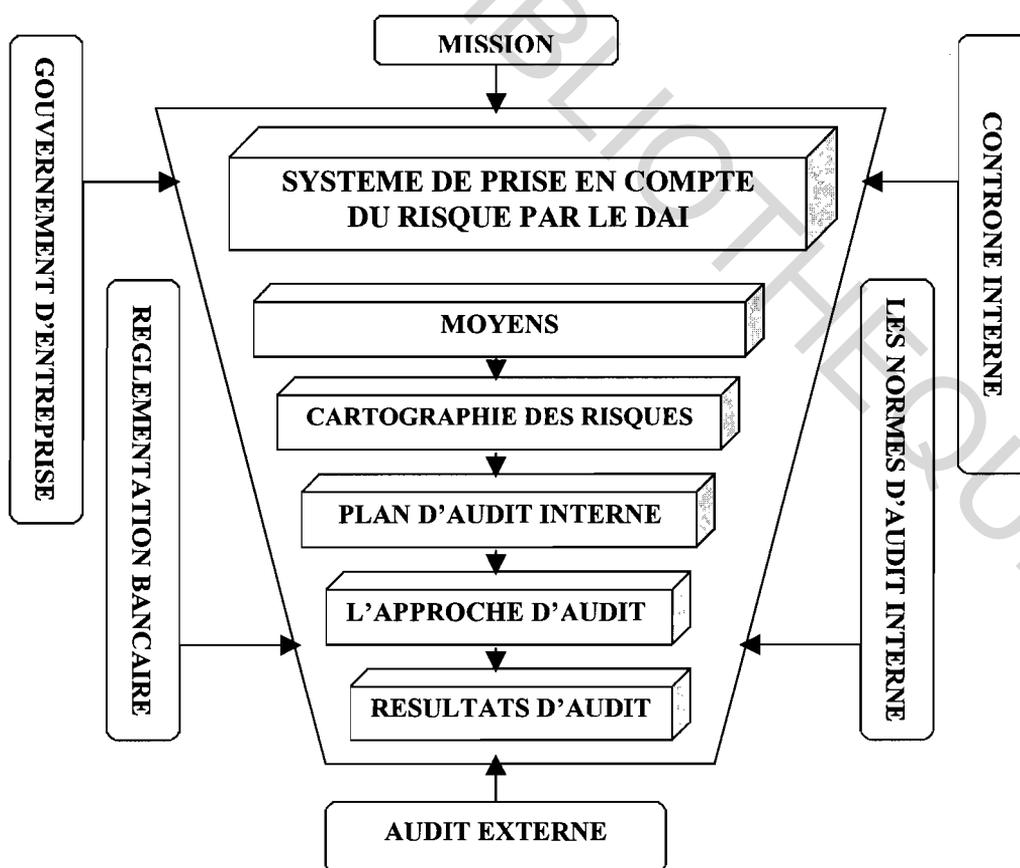
Section 1 : Le modèle de synthèse et le modèle d'analyse

Dans cette section nous présenterons le modèle d'analyse, le modèle de synthèse, le modèle d'analyse, la définition opérationnelle des variables et les indicateurs de mesure des variables.

1.1 Le modèle de synthèse

L'analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du DAI d'EBS nous a conduit à présenter une revue de littérature dont la substance est résumée ainsi qu'il suit :

Figure n° 5 : Le modèle de synthèse

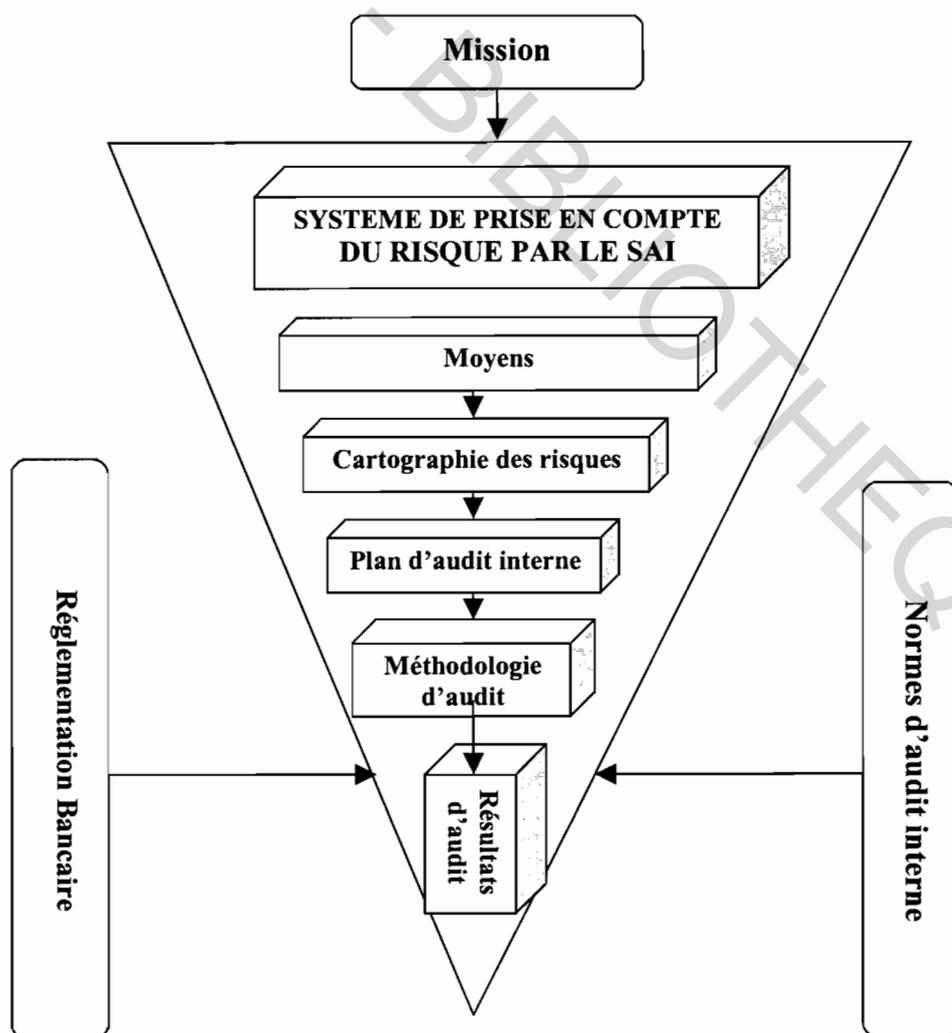


Source : Nous-mêmes à partir de la revue de littérature

1.2 Le modèle d'analyse

Dans le modèle d'analyse nous avons laissé trois variables indépendantes du modèle de synthèse. Il s'agit du gouvernement d'entreprise, du contrôle interne et de l'audit externe. Les raisons d'exclusion de ses variables de notre analyse s'expliquent par les difficultés que peuvent engendrer les recherches d'informations concernant lesdites variables. La prise en compte du GE nécessite la rencontre d'un échantillon raisonnable des membres du CA pour s'imprégner de la réalité des activités des administrateurs. Ceci nécessitera des ressources complémentaires en temps, en outils (questionnaire), en finance et autres qui peuvent ralentir la production de ce travail. Il en est de même pour l'audit externe. L'AI est un composant du contrôle interne. Il constitue un de ses niveaux. L'étude porte donc sur une dimension du contrôle interne, sa prise en compte risque de rendre plus complexe le travail. Nous retiendrons alors comme variables indépendantes, la réglementation bancaire, les normes d'AI et la mission assignée au service.

Figure n° 6 : Le modèle d'analyse



Source : *Nous-mêmes à partir du modèle de synthèse*

1.3 Définition opérationnelle des variables

Nous avons retenus dans le cadre de notre travail, cinq dimensions de la variable dépendante et trois variables indépendantes. Pour les dimensions de la variable dépendante, nous avons :

- **les moyens** qui vont nous permettre de vérifier leur capacité à mettre en œuvre un système parfait de prise en compte du risque ;
- **la cartographie des risques** nous fournira des informations sur l'existant en matière d'analyse de risques et les types de risques considérés ;
- **le plan d'audit interne** nous permettra de voir si les missions sont élaborées en fonction de la cartographie existante et s'il y a un plan de maîtrise des risques appropriés ;
- **la méthodologie** nous assurera de la pratique de l'approche d'audit par les risques ;
- **Les résultats d'audit** permettront de voir si la maîtrise des risques est précisée de façon appropriée dans les rapports d'audits internes.

Les variables indépendantes sont :

- **La réglementation bancaire de l'UEMOA** qui influence fortement le mode de fonctionnement du SAI ;
- **Les normes d'audit interne** qui affectent l'organisation et le fonctionnement du SAI ;
- **La mission assignée à l'audit interne** qui indique l'orientation des activités du SAI.

1.4 Indicateurs de mesure des variables

Tableau n° 2 : Mesure des variables indépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Mission	Matérialisation	Disponibilité	- Existence dans la charte - Existence dans une note de service
	Connaissance	Niveau de compréhension	- Item de questionnaire n° 3.5
	Contenu	Etendue aux risques	- Nbre. de fois où on fait référence à la maîtrise des risques de la banque
Réglementation bancaire	Matérialisation	Disponibilité	- Existence des recommandations de Commission Bancaire
	Connaissance	Niveau de vulgarisation	- Item de questionnaire n° 1.2
		Compréhension des aspects liés aux risques	- Item de questionnaire n° 1.4
Impacts sur les activités d'audit	Suivi des ratios prudentiels	- Nbre. de ratios prudentiels respectés	
Normes d'audit interne	Matérialisation	Disponibilité	- Existence des normes
	Compréhension	Niveau de compréhension	- Item de questionnaire n° 2.2
	Apport des normes	Respect des normes	- Item de questionnaire n° 2.3
		Niveau de prise en compte	- Item de questionnaire n° 2.4

Source : Nous- mêmes

Tableau n° 3 : Mesure des dimensions de la variable dépendante

Variable dépendante	Dimensions	Indicateurs	Mesures
SYSTEME D'ANALYSE DE LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE PAR LE SERVICE D'AI	Moyens	Profil du personnel	- Effectif - Niveau d'étude - Nbre. d'années d'exp. Prof. - formation spécifique en analyse de risques
		Disponibilité de moyens matériels et financiers	- Existence de local - Existence de mobilier - Existence d'ordinateur - Existence d'imprimante - Existence de logiciel d'audit - Existence de budget
		Adéquation du moyen matériel	- Nombre d'ordinateurs - Age des moyens matériels
		Disponibilité d'outils d'analyse de risque	- Existence de Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème - Existence de tableau de bord des risques - Existence de grille d'analyse des tâches et des processus - Existence de QCI, de piste d'audit - Existence de feuille de révélation de risque
	Cartographie des risques	Disponibilité	- Existence d'une cartographie - Date de la dernière mise à jour
		Pertinence	- Méthodologie utilisée - Hiérarchisation des risques - Existence d'un plan de maîtrise des risques
		Degré d'implication des opérationnels	- Item de questionnaire n° 2.6 - Item n° 7 du guide d'entretien
		Etendue	- Types de risques couverts
	Plan d'audit interne	Disponibilité	- Existence physique - Période de couverture
		Approbation	- Visa de la direction
		Pertinence	- L'approche utilisée - Types de mission - Types de ressources
		Respect du degré des risques	- Taux de respect de la hiérarchisation des risques
		Mise en œuvre du plan	- Nbre. de mission réalisée sur nbre. de mission prévue
	Méthodologie d'audit	Matérialisation	- Existence dans le manuel d'audit interne
		Niveau de compréhension	- Item de questionnaire n° 4.2
		Fiabilité	- Respect des étapes de l'approche d'audit par les risques
	Résultats	Rapports d'audit	- Existence physique
		Pertinence	- Appréciation par les audités - Appréciation par les organes de contrôle - Précision sur la maîtrise des risques

Source : Nous- mêmes

Section 2 : La population de l'étude et les outils d'analyse

2.1 La population de l'étude

La population de notre étude est constituée de tout le personnel du service d'audit interne. Pour les besoins de l'étude nous y ajouterons certains responsables de département. Ainsi, nous ferons des entretiens avec le responsable du département de la gestion du risque, le responsable du département du contrôle financier et le responsable du département informatique.

Tableau n° 4 : Echantillon de l'étude

Libellé	Effectif	Effectif total
Département d'audit interne	6	6
Département du contrôle financier	1	3
Département de la gestion du risque	1	4
Département informatique	1	3
Total	9	13

Source : nous-mêmes

2.2 Les outils utilisés

Nous allons élaborer un **questionnaire** adressé à chacun des membres du service d'audit interne et un **guide d'entretien** pour nos entretiens avec les responsables de département de notre échantillon de recherche.

Le questionnaire et le guide d'entretien dont une copie figure en annexe, nous permettront d'appréhender les mesures des indicateurs des différentes dimensions de la variable dépendante et des variables indépendantes.

La recherche documentaire consiste en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de l'entreprise et plus particulièrement de l'audit interne. Il s'agit du manuel de procédures, de la charte d'audit interne, des recommandations de la Commission Bancaire, de la cartographie des risques, du plan de maîtrise des risques, du manuel d'audit interne, des notes de service, des *job descriptions*, des procédures internes, des plans et planning d'audit, des rapports sur le contrôle et les activités d'audits, des rapports d'activité, des mémoires etc.

Nous ferons également dans le cadre de cette étude des entretiens qui nous permettront d'approfondir nos connaissances d'EBS en générale et du département d'audit interne en particulier. Ce serait l'occasion pour nous de collecter les données non prises en compte par les questionnaires, et de nous entretenir avec les composants de l'échantillon. Ils permettront, entre autres, de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires.

En ce qui concerne les outils de validation, nous utiliserons **l'entretien sans guide** et **l'observation** en aidant les membres de l'audit interne dans leurs tâches quotidiennes pendant une période donnée. Les **tests d'existence et de conformité** nous permettront de réunir assez d'éléments probants pour étayer notre opinion. Ils seront utilisés pour vérifier l'existence de la cartographie, de la charte d'audit interne, des documents de travail, des outils d'audit, de tableau de bord des risques etc. Enfin, **l'inventaire physique**, nous permettra d'inventorier les immobilisations corporelles (moyens matériels) du service d'audit interne.

2.3 Méthodes d'analyse des données

Les données seront analysées par comparaison au modèle d'analyse qui constitue le référentiel dans le cadre de cette étude. Le cadre théorique nous a permis de collecter les données nécessaires à cet effet. Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses ainsi que les risques potentiels et matériels. L'analyse de ces risques nous permettra de proposer les améliorations. Les outils à utiliser sont l'analyse comparative et l'analyse de données qui permettra quant à elle de mesurer les corrélations entre les variables.

2.4 Les phases de l'analyse

L'analyse sera faite en cinq phases principales. Chacune des phases correspondra à l'utilisation des outils spécifiques. Le tableau ci-dessus présente les différentes phases et les outils associés.

Tableau n° 5 : Les étapes de l'analyse et les outils associés

Les étapes	Les outils
1 La prise de connaissance	Analyse documentaire, interview, observation
2 La collecte des données	Questionnaire, guide d'entretien, interview
3 L'analyse des variables	Les tests d'existence, les tests de conformité, l'analyse comparative, l'inventaire physique, l'observation, entretien sans guide
4 La synthèse des résultats	TFfA,
5 Propositions et conclusions	TFfA

Source : nous-mêmes

La méthodologie nous révèle le modèle d'analyse, le système d'analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne et la population de l'étude. Cet ensemble regroupé nous sera très utile dans la partie pratique de ce travail.

Conclusion

L'audit interne est un composant très important du contrôle interne des banques. La revue de littérature que nous avons faite nous a permis de le présenter et de montrer sa place primordiale dans la maîtrise des risques de la banque. Elle nous a surtout permis de ressortir les organes et facteurs qui influencent ses activités. Par ailleurs, le système d'analyse de la prise en compte du risque dans la gestion d'un service ou d'un département d'audit interne, a été possible grâce à la revue de littérature. Le modèle de synthèse et le modèle d'analyse tirent leur source de cette revue. Par ces modèles nous avons ainsi défini les variables dépendantes et indépendantes de notre système d'analyse. Les dimensions et surtout les mesures des variables vont nous permettre de porter un jugement sur la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne d'EBS.

A présent, nous allons aborder la deuxième partie de ce travail pour tester les variables retenues dans le modèle d'analyse. A partir de ce moment nous nous intéresserons d'avantage au département d'audit interne d'EBS pour recueillir des informations pratiques sur son fonctionnement.

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude

**ANALYSE DE LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE DANS LA GESTION DU DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE
ET DE CONTROLE D'ECOBANK SENEGAL**

Introduction

Nous avons commencé ce travail par la présentation du cadre théorique qui nous a permis d’embrasser la dimension théorique de notre sujet de recherche et d’asseoir la base de notre analyse sur le terrain.

En vue de mener à terme cette étude, il s’avère donc indispensable d’étendre nos recherches à l’environnement pratique. Contrairement à la première partie, celle-ci sera consacrée à EBS et surtout à son département d’audit interne qui nous servira de cadre d’observation, de collectes d’informations et d’études de données. A travers des analyses, nous essayerons de comprendre comment se comportent les variables retenues dans le modèle qui sert de base à cette recherche. Il s’agit de saisir à partir d’un examen minutieux des dimensions des variables retenues, le niveau des critères d’analyses retenus dans la gestion du département d’audit interne de la banque.

Pour mener à bien notre étude, nous aborderons, dans le premier chapitre la présentation d’EBS afin de comprendre son fonctionnement global. Le second chapitre sera axé sur l’organisation du département d’audit interne de la banque. Il sera surtout question de ressortir les activités du département pour nous assurer de l’existence d’une activité d’audit interne capable de nous permettre de faire nos analyses. Le dernier chapitre portera sur l’analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d’audit interne de la banque.

Les exposés qui vont suivre ne constituent pas une documentation devant permettre la compréhension totale du fonctionnement d’EBS et plus spécifiquement de son département d’audit interne. Il est question plus simplement de ressortir quelques aspects fondamentaux et de signaler les particularités éventuelles pour en faire une analyse suffisante en référence au modèle d’analyse schématisé dans le troisième chapitre de la première partie de ce travail.

Chapitre 1 : Présentation du Groupe Ecobank et d'Ecobank Sénégal

Le champ d'application de notre mémoire est Ecobank Sénégal (EBS). C'est une banque qui est implantée à Dakar depuis le 1^{er} janvier 1999 et qui a démarré ses activités en juin 1999. Avec un statut juridique de Société Anonyme (S.A.), EBS est l'une des dernières-nées des banques sénégalaises. C'est une filiale du Groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI) ; un Groupe qui progresse dans sa politique d'extension et qui couvre aujourd'hui onze (11) pays en Afrique de l'Ouest et un (01) pays en Afrique Centrale.

Dans le but d'atteindre notre objectif d'analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne d'EBS, nous nous proposons de faire d'abord sa présentation après un bref aperçu du Groupe.

Le chapitre sera décomposé en deux sections. La première section sera consacrée à un aperçu du Groupe et dans la seconde, nous présenterons EBS.

Section 1 : Aperçu du Groupe

La présente section traitera de l'historique du Groupe et de ses produits.

1.1 Historique du Groupe

La création de Ecobank remonte au début des années 1980 lorsque la Fédération des Chambres de Commerce de l'Afrique de l'Ouest a initié le projet de création d'une banque régionale du secteur privé en Afrique de l'Ouest. Cela a conduit à la constitution de Ecopromotion en 1984 pour lequel les actionnaires fondateurs ont apporté le capital initial devant servir au financement des études de faisabilité, du travail d'évaluation et des activités de promotion en vue de la création d'Ecobank.

En 1985, Ecobank Transnational Incorporated (ETI) fut créée avec l'accord des Etats membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest et 1.200 actionnaires originaires de quatorze (14) pays ont souscrit à son capital. Elle a démarré ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

ETI a été créé avec un capital autorisé de 100 millions de dollars EU. Le capital initial libéré au démarrage, d'un montant de 32 millions de dollars EU, a été mobilisé auprès de personnes physiques et d'institutions à travers l'Afrique de l'Ouest. L'actionnaire le plus important est le

fonds de coopération de compensation et de développement de la CEDEAO. Le Groupe a son siège social à Lomé au Togo et bénéficie de droits attachés à une institution financière régionale non-résidente.

Aujourd'hui, le Groupe a fortement évolué et emploie au 31/12/02, 1.670 Hommes avec soixante (60) agences et bureaux à travers l'Afrique de l'Ouest et le Cameroun en Afrique centrale. Sa situation financière fait qu'il est souvent classé parmi les meilleures banques de l'Afrique.

1.2 Les produits du Groupe Ecobank

Le Groupe Ecobank offre des produits et services adaptés aux besoins et aux attentes de sa clientèle. C'est un réseau de filiales rattachées à la maison mère à Lomé au Togo, qui offre un produit spécifique lié aux encaissements et aux décaissements par le biais des transferts particulièrement efficaces. Pour offrir ses produits, le Groupe Ecobank s'appuie sur une technologie moderne, facteur clé de son développement. La performance de sa plate-forme technologique permet une déclinaison commerciale unique basée sur :

- les comptes courants ;
- les comptes d'épargne ;
- les dépôts à terme ;
- les opérations de change ;
- le commerce international ;
- les paiements et encaissements ;
- la gestion des fonds ;
- les prêts et découverts ;
- les cautions ;
- l'ingénierie financière.

Ces produits et services ont été conçus pour être adaptés et disponibles de façon rapide et simple. Ils sont régulièrement mis à jour pour satisfaire les besoins changeant de la clientèle et des marchés dans un environnement périodiquement sujet à de multiples risques.

Après avoir sommairement présenté le Groupe Ecobank, nous allons nous intéresser à la présentation d'EBS.

Section 2 : Présentation d'Ecobank Sénégal

La première partie de cette section sera consacrée à des généralités sur EBS. Ensuite, nous présenterons l'organisation interne de la banque ainsi que les différents départements qui participent à son fonctionnement quotidien.

2.1 Généralités sur EBS

Dans le souci de rendre réelle sa politique d'extension et de répondre aux exigences de la philosophie ayant conduit à la création du Groupe, le Groupe Ecobank créa en 1999, EBS avec un capital qui est présentement de francs CFA deux milliards quatre cent douze millions cinq cent milles (F CFA 2 412 500 000).

Les actionnaires d'EBS sont le Groupe ETI qui détient 74% du capital social et les opérateurs économiques privés sénégalais qui en détiennent 26%. EBS emploie environ soixante quatorze (74) personnes réparties entre le siège social (l'agence principale) et ses agences de Tilène et de Touba-Sandaga.

2.2 L'organisation interne d'EBS

L'organisation interne recouvre les organes internes de gestion et les départements de fonctionnement.

2.2.1 Les organes internes

EBS dispose de plusieurs organes internes qui se réunissent à des périodes définies pour décider des questions relatives à la gestion de la banque dans des domaines spécifiques. Nous présenterons entre-autres, le comité de direction, le comité de gestion "actif/passif", le comité de gestion des risques et le comité de service qualité.

- ✓ Le comité de direction est un comité qui discute de façon générale de toutes les affaires relatives au fonctionnement, aux activités, à la gestion du personnel et au développement de la banque. Il est composé au minimum, du Directeur Général et des chefs de département de la banque et se réunit deux fois par mois.
- ✓ Le comité de gestion "actif/passif" se réunit une fois par mois pour statuer sur la gestion des ressources et emplois de la banque et est animé par le trésorier. Sa composition dépend de l'organisation de la filiale, mais il doit nécessairement comprendre le Directeur Général, le trésorier, le contrôleur financier et les commerciaux de la banque.

- ✓ Le comité de gestion des risques pour sa part, se prononce sur tous les dossiers de crédit accordés par la banque. Il se réunit en général une fois par trimestre et en cas de nécessité. Le comité comprend le directeur général, le responsable du département des risques et les chefs des départements commerciaux.
- ✓ Le comité qualité se regroupe régulièrement pour des questions liées à l'amélioration de la qualité des prestations de service envers la clientèle.

En dehors de ces organes internes, il existe d'autres organes qui participent au contrôle de la banque. Il s'agit du Conseil d'Administration, du département d'audit du Groupe et des commissaires aux comptes.

2.2.2 Les différents départements

Nous avons identifié au niveau de la banque, neuf départements ayant chacun des objectifs bien définis par la Direction Générale. Au nombre de ceux-ci, nous avons :

- le département des opérations ;
 - le département de l'administration du crédit et du risque ;
 - le département informatique ;
 - le département de la trésorerie ;
 - le département de contrôle financier ;
 - le département d'audit interne ;
 - le département juridique ;
 - le département des ressources humaines ;
 - le département du marketing.
- ✓ Le département des opérations comprend le service de transfert, le service de compensation, le service du crédit documentaire ou *trade* et les services généraux.
 - Le service de transfert s'occupe de l'envoi et de la réception d'argent à travers un réseau de banques (entre filiales Ecobank ou correspondants). Les opérations traitées par ce service concernent les transferts émis (outgoing), les transferts reçus (incoming) et les appels de fonds émis et reçus.

- Le service de compensation de son côté, s'intéresse à l'encaissement des valeurs des autres banques déposées par la clientèle (valeurs présentées) et au paiement des valeurs Ecobank remises aux autres banques par leurs clients (valeurs reçues).
- Le service du crédit documentaire (crédoc) procède aux opérations relatives à un engagement par signature pris par la banque de l'importateur pour le compte de ce dernier. Cet engagement aboutit au paiement de l'exportateur, dans un délai déterminé, contre remise de documents prescrits matérialisant les marchandises déjà expédiées.
- Les services généraux, encore appelés *Général Internal Service* (GIS) s'occupent de la fonction comptabilité, de la fonction approvisionnement et de la fonction de sécurité et de surveillance.
- ✓ Le département du risque a pour principale mission d'analyser les risques pris ou à prendre par la banque. Dans le but de sécuriser les prêts que Ecobank accorde à ses clients, le département procède à une étude approfondie des demandes de crédit. Pour cette raison, EBS dispose d'un programme informatique configuré sur Excel : SPREAD SHEET qui permet le dépouillement des documents financiers en indicateurs fiables et expressifs.
- ✓ Le département de l'administration du crédit s'occupe du contrôle des dossiers de crédit, de la vérification de la demande de crédit (CA – package) et de la réalité du contenu de la demande de crédit. Dans ses activités, il s'assure de l'existence des garanties constituées. Il appose son visa, met en place la ligne de crédit et procède au décaissement. Enfin, il s'occupe sur le plan interne, des différentes dates d'expiration de crédit, des contrats d'assurances, des ajournements ou défauts de présentation de documents, du suivi du remboursement des crédits à terme et de la préparation des rapports mensuels et trimestriels des engagements et provisions de créances constituées sur les contreparties.
- ✓ Le département marketing regroupe les services qui s'occupent des différents segments de la clientèle de la banque. Il s'agit des particuliers, des sociétés ou Groupe de sociétés à but lucratif ou non. Le département se charge de l'ouverture des comptes avec toutes les formalités nécessaires. Il procède à la satisfaction et à l'anticipation des besoins et attentes de la clientèle.

- ✓ Le département informatique joue un rôle de plus en plus important dans la banque. Il étudie et propose des solutions aux problèmes que rencontre la banque en vue d'améliorer la qualité de ses services. Ces solutions réduisent sensiblement les taux d'erreur survenant dans les traitements. Il aide les responsables dans l'utilisation du logiciel interne et procède à la sauvegarde des données de la banque.
- ✓ Le département des ressources humaines propose et exécute les politiques salariales et sociales. Il s'occupe du recrutement et de la gestion prévisionnelle de l'emploi. La politique du recrutement, de la gestion prévisionnelle des congés et des stages est de son champ de travail. Ce département établit aussi une bonne communication dans la banque.
- ✓ Le département de trésorerie gère la liquidité et assure l'optimisation de la gestion de l'actif/passif. Ces opérations concernent les transactions financières entre EBS et les autres institutions financières. Pour les banques primaires, il s'agit de la gestion des prêts interbancaires (PIB), les comptes ou dépôts à terme (CAT, DAT) de la banque, des remboursements (intérêts et capital) et enfin de la gestion des relations avec les correspondants étrangers. Le département effectue également les transactions avec la BCEAO, établit les états prévisionnels de trésorerie en vue des placements sur le marché monétaire au jour le jour.
- ✓ Le département juridique ou *legal department* s'occupe de toutes les questions juridiques de la banque. Il procède à l'élaboration des conventions. Dans ses attributions, il réalise les formalités d'enregistrement, les procès verbaux de saisie conservatoire de créances et les chèques sans provision, les actes d'ouverture de crédit comportant gages d'espèces ou de créances. C'est un département qui s'occupe aussi des actes de cautionnements solidaires, de la matérialisation des garanties et du recouvrement des créances litigieuses par voie amiable ou contentieuse.
- ✓ Le contrôle financier examine principalement les comptes d'exploitation. Il calcule les ratios prudentiels et adresse des rapports à la BCEAO et gère les relations avec l'Administration fiscale. Il élabore le budget de la banque et confectionne les rapports d'activités ainsi que tous les documents chiffrés, principalement les comptes annuels de la banque. Il participe à la stratégie de la banque et réalise l'étude des gros investissements et la tenue de la comptabilité analytique. Il approuve tous les bons de

commande de la banque et constitue un interlocuteur privilégié pour les commissaires aux comptes et les inspecteurs.

- ✓ Le département d'audit interne a pour mission de contrôler toutes les activités de l'ensemble des départements de la banque. Dépendant de la Direction Générale, à qui il rend compte, ses principales attributions portent sur le contrôle de tous les services de la banque et la détection de tous les risques pouvant atteindre son patrimoine. Il participe aussi à la satisfaction de certaines demandes de la clientèle.

Ce chapitre nous a donné une vue globale de l'organisation de EBS à travers ses organes internes, externes et ses départements fonctionnels. Aussi, avons-nous essayé de montrer l'historique de la banque depuis la création de la société mère. Nous avons également mis en exergue les produits de la banque ainsi que sa spécificité en matière de transfert de fond.

C'est le moment de présenter le département qui nous a servi de cadre de formation pratique et de recherche pendant la phase de réalisation de ce travail.

Chapitre 2 : Présentation du département d'audit interne d' EBS

Notre stage s'est déroulé dans le département d'audit interne d'EBS nommé *Internal Audit and Control (IAC)*. C'est un département stratégique pour la banque. Il constitue un acteur prépondérant du gouvernement d'entreprise pour ses relations privilégiées avec le Conseil d'Administration, l'un des piliers du gouvernement d'entreprise et de la maîtrise des risques. Il est aussi un interlocuteur de premier ordre de la commission bancaire, des commissaires aux comptes et des auditeurs du Groupe.

Pour jouer pleinement ce rôle capital dans le développement de la banque et apporter une valeur ajoutée à celle-ci, le département doit avoir une organisation bien définie, des activités clairement établies et nettement réparties entre les acteurs. Ceci constitue une des conditions qui facilitent la réalisation effective des objectifs du département pour que les attentes en terme de production de rapport des organes de contrôle soient comblées.

Ce chapitre a donc pour objet de décrire ce que représente le département d'audit interne d'EBS sur le plan de l'organisation, de la répartition des activités et des exigences de production de rapports aux organes de contrôle de la banque.

Le chapitre a été réalisé grâce à nos discussions avec les auditeurs. Nous avons aussi procédé à la lecture des documents existants sur l'AI (le CAP, la charte d'audit interne, les dossiers d'audit...). Enfin, pour nous imprégner de la réalité, nous avons observé et travaillé avec trois agents du département dans le déroulement de leurs activités. Ceci nous a permis de comprendre les réalités des activités d'audit et de contrôle dans la banque.

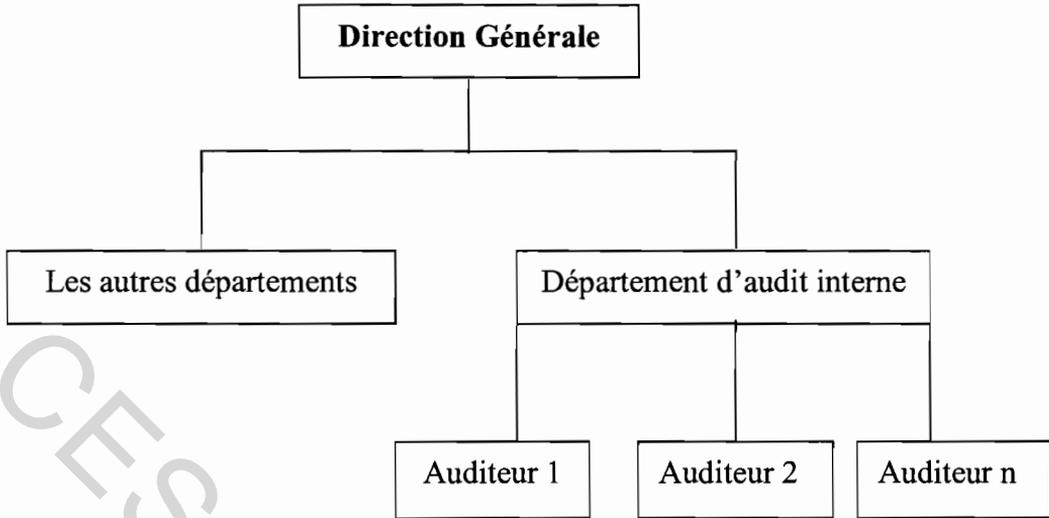
Section 1 : L'organisation du département d'audit interne

La description du département d'audit interne sera axée sur son organigramme, ses objectifs et sur ses moyens et outils.

1.1 L'organigramme

Sur la base de notre observation de l'organigramme général, nous avons essayé d'établir un organigramme qui représente de façon pratique l'organisation du département d'AI. Cet organigramme se présente de la manière ci-après :

Figure n° 7 : Organigramme du département d'audit interne



Source : *Nous-mêmes à partir de l'organigramme général*

Le rattachement de la fonction constitue une condition non négligeable pour son efficacité. L'objectivité et la liberté dans le choix des missions d'audit qui doit prévaloir dans la réalisation des activités d'audit résultent en partie du positionnement de la fonction. Le graphique montre que le département d'audit interne est directement rattaché à la Direction Générale dans une position hiérarchique. C'est une formule qui sans être la plus adaptée offre principalement l'avantage d'une bonne coordination des actions entre le département d'audit et la Direction Générale. Cependant, elle souffre de la critique selon laquelle, elle ne saurait donner à l'audit interne toute l'indépendance et l'objectivité nécessaires au développement des activités à lui, assignées. L'on estime que le département étant dépendant de la direction, restera une caisse d'enregistrement des décisions de celle-ci. A l'opposé de cette formule, nous avons principalement celle qui consiste à rattacher le département au comité d'audit (fortement utilisée dans les pays anglo-saxons) qui souffre elle aussi des conflits possibles entre le département d'audit interne et la direction. Il faut noter que dans le cadre spécifique d'EBS, les auditeurs internes sont fonctionnellement responsables devant l'auditeur interne du Groupe.

1.2 Les objectifs du département d'audit interne

La charte d'audit interne du Groupe établit de façon générale les objectifs et le champ d'application de l'audit interne. A partir de cet objectif général, chaque filiale fixe les objectifs de son département d'audit interne.

La charte du Groupe dispose que l'objectif général de l'audit interne est d'assister les dirigeants dans leurs responsabilités en leur fournissant à travers des analyses objectives et indépendantes, les commentaires, les évaluations et les recommandations sur les secteurs contrôlés.

Le document précise dans son champ d'application que l'audit interne est concerné par toutes les phases des activités d'Ecobank où il peut apporter son aide à la Direction. Ceci nécessite d'aller au-delà des données comptables et financières pour obtenir une totale compréhension des opérations sous contrôle. A cet effet, la charte dispose que l'audit interne doit :

- vérifier et apprécier la fiabilité, la conformité et l'application des principes comptables, financiers, et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût ;
- s'assurer du respect de la réglementation qui établit les procédures institutionnelles, plans et procédures ;
- déterminer le niveau où les avoirs de la banque sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre ;
- s'assurer de la fiabilité des données de direction développées au sein de l'organisation ;
- apprécier la qualité des performances en assumant des responsabilités définies ;
- recommander des améliorations opérationnelles.

Nous avons établi à partir des *job descriptions* et des informations ci-dessus, les objectifs spécifiques assignés au département d'audit interne d'EBS. En tenant compte de ces documents et des observations faites, nous avons remarqué que la mission principale du département est le contrôle de toutes les activités qui ont lieu au sein de la banque. Il a principalement pour objectifs de :

- prévenir les erreurs et les fraudes ;
- protéger l'intégralité des biens et des ressources de la banque ;
- gérer rationnellement les biens de la banque ;
- assurer la fiabilité des informations comptables et financières produites ;
- garantir la sécurité des transactions, de la disponibilité du patrimoine immobilier et des ressources humaines ;
- conserver dans les meilleures conditions les supports des opérations exécutées ;
- participer à la satisfaction des besoins de la clientèle en traitant leurs réclamations et en y apportant des réponses précises ;

- contrôler le respect permanent des procédures internes et de la réglementation ;
- veiller à l'application des instructions de la Direction Générale ;
- assurer l'évaluation et l'amélioration des performances ;
- sauvegarder les actifs de la banque.

Ces objectifs sont prioritaires pour la Direction Générale soucieuse de la pérennité de la banque.

1.2 Les moyens

Il s'agit ici des moyens matériels, humains et financiers que le département d'audit interne utilise dans le cadre de la réalisation de ses activités. Nous passerons en revue ces moyens en mettant aussi un accent sur les documents et outils de travail.

1.2.1 Les moyens matériels

Nos observations, nos discussions et l'inventaire physique que nous avons menés, nous ont permis de recenser les moyens matériels disponibles au département d'audit interne. Les résultats font état de l'existence des matériels suivants :

- une salle meublée d'un bureau adéquat, d'un ordinateur et des appareils de communication téléphonique pour le responsable du département d'audit interne ;
- une salle dotée de quatre bureaux adéquats, d'une imprimante, de quatre ordinateurs dont un portable ainsi que quatre appareils téléphoniques pour les collaborateurs ;
- une salle dotée de bureau adéquat, d'un ordinateur, d'appareil téléphonique et d'une déchiqueteuse pour le responsable des archives ;
- deux salles d'archivage bien équipées pour le rangement des dossiers et documents ;
- un logiciel access pour la gestion des courriers retournés ;
- un logiciel interne 'GLOBUS' pour toute la banque et qui facilite les activités de contrôle.

1.2.2 Les moyens humains

Au nombre des moyens humains, nous avons dénombré six (06) personnes ressources qui se partagent les activités du département. Parmi elles, se trouve également l'archiviste qui joue un rôle non négligeable dans l'accomplissement des activités de contrôle. Toutes ces personnes ressources disposent d'une connaissance parfaite de leurs responsabilités et tâches établies dans

le *job description* individuel. L'analyse des moyens se fera de façon plus approfondie dans le prochain chapitre par rapport au modèle d'analyse et aux critères retenus.

1.2.3 Les moyens financiers

De part nos entretiens avec le personnel auditeur du département d'audit interne, le département ne dispose pas de budget autonome. Les implications d'une telle situation seront analysées plus loin en tenant compte des spécificités de la banque et des politiques internes de formation.

1.2.4 Les autres moyens et outils

Les résultats de dépouillement et nos investigations montrent que le département dispose des moyens ci-après :

- une charte d'audit interne ;
- un programme annuel d'audit interne ;
- un planning annuel de contrôle ;
- un CAP manuel (Manuel de procédures)

En ce qui concerne les outils, nous avons :

- l'interview et la narration ;
- le sondage statistique ;
- les outils informatiques ;
- l'observation physique ;
- l'analyse documentaire ;
- le papier de travail ;
- la piste d'audit ;
- le contrôle des comptes ;
- la confirmation de solde ;
- le rapprochement et la reconstitution.

Section 2 : Les activités du département

Les activités du département se décomposent en activités de contrôle et en activités d'audit. Elles constituent les principales occupations quotidiennes, mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles des auditeurs du département. Cependant, d'autres activités telles que

les réclamations et demandes de confirmation ainsi que les activités de la section archive font parties intégrantes des activités du département d'audit interne d'EBS.

2.1 Les activités de contrôle

Les activités de contrôle constituent les tâches quotidiennes et périodiques des agents et responsables du département. Elles se réalisent à partir du programme des activités de contrôle des opérations bancaires établi dans le Proof chart⁷ qui indique le nom, la nature, la fréquence et l'agent responsable des contrôles à effectuer.

Nous présenterons quelques-unes de ces activités de contrôle qui apparaissent comme essentielles et incontournables dans le cadre du suivi des opérations bancaires.

2.1.1 Le contrôle de la position de change

Le département d'AI procède chaque jour à une vérification des positions de change établies par la trésorerie à travers l'examen du Blotter⁸.

Les contrôles effectués par l'AI consistent à rapprocher les positions de change déclarées par le département de la trésorerie et celles présentées dans les grands-livres comptables.

Le respect des limites accordées aux trésoriers ainsi que la revue de toutes les opérations d'achat et de vente de devises sont aussi contrôlés. Le contrôle des ventes et achats de devise porte sur les opérations de la veille. Il se fait en rapprochant les pièces comptables des données tirées à partir du logiciel de comptabilisation. Toutes les anomalies ou déviations identifiées lors des travaux de contrôle sont analysées pour correction immédiate.

2.1.2 Les rapprochements des comptes d'agence

Chaque agence (l'agence principale et les agences secondaires) possède un compte de liaison enregistrant tous ses mouvements de fonds avec les autres agences. La vérification des comptes des agences se fait quotidiennement et se ramène à l'identification de tout déséquilibre en vue d'une régularisation.

⁷ Planning des interventions de contrôle des opérations

⁸ Registre du cambiste

2.1.3 Les rapprochements des comptes de correspondants et de filiales

EBS, dans le cadre de ses opérations avec l'étranger, possède des comptes logés dans des banques étrangères et autres filiales du Groupe Ecobank en Afrique. Ces comptes sont appelés Comptes correspondants ou "Nostro". Ces comptes sont régulièrement rapprochés par le département d'AI et les suspens identifiés font l'objet d'analyse puis de régularisation.

2.1.4 Les inventaires inopinés des espèces et valeurs

Le département d'AI procède à un inventaire mensuel inopiné des espèces et des valeurs (en monnaie locale et étrangère) détenues par la banque. Cet exercice consiste à procéder au comptage manuel des espèces pour une confrontation avec le solde théorique des comptes provenant du logiciel Globus. Ceci fait l'objet d'un Procès-verbal qui identifie toutes les différences signalées lors de l'inventaire. Ce rapport est signé par le responsable de caisse et le contrôleur.

Toute différence identifiée doit faire l'objet de justification de la part du personnel de la caisse et d'autorisation de la part de la Direction des Opérations et de la Direction Générale en fonction des limites d'approbation.

2.1.5 Les rapprochements des comptes de la compensation

Compte tenu de la liquidation journalière des opérations provenant de la compensation, il est procédé à un contrôle quotidien des comptes de la compensation pour s'assurer de leur apurement. Le contrôle veillera également à l'égalité des comptes de recouvrement et de contrepartie du Hors-Bilan.

2.1.6 La gestion des profils des utilisateurs du système d'information

Les auditeurs internes sont responsables de la gestion des profils et des habilitations des utilisateurs du système d'information Globus. On peut citer les contrôles suivants :

- la réactivation des mots de passe et des profils d'utilisateurs ;
- la désactivation des profils d'utilisateurs du personnel absent ;
- la prolongation des temps de présence dans Globus ;
- les accès à certaines applications.

Ce travail permet aux auditeurs internes d'avoir un regard sur le système informatique et de gérer l'accès du système par les employés de la banque.

2.1.7 La revue des "Départements proofs"

Les analyses de comptes de bilan et Hors-Bilan effectuées par les différents départements sont régulièrement revues par le département d'AI afin de s'assurer de leur exhaustivité, leur régularité, leur conformité et leur exactitude. La vérification se fait surtout par rapport aux pièces comptables.

2.1.8 Le suivi des chèques de banque

Le département d'AI effectue une revue quotidienne des chèques de banque délivrés par EBS. Cette revue consiste à vérifier le respect de la séquence numérique des numéros de séries des chèques de banque utilisés.

2.1.9 Le suivi des Traveller's chèques

Les achats et les ventes de Traveller's chèques font l'objet d'un suivi comptable et physique quotidien du département d'AI. Ce contrôle confronte les données physiques et celles présentes dans le système ainsi que leur comptabilisation.

2.1.10 La revue des Expenses⁹

Le personnel du département d'AI procède à une revue quotidienne de toutes les dépenses comptabilisées dans les livres comptables de Ecobank Sénégal. Ce contrôle veillera sur la régularité et l'exhaustivité des opérations enregistrées en comptabilité en vérifiant les imputations, les autorisations et les pièces justificatives correspondantes.

2.1.11 La revue du Protocole report

C'est un rapport intitulé " Mouchard" que produit le système d'information GLOBUS. Il recense l'ensemble des actions effectuées dans le système informatique par le personnel et les externes de la banque (client ayant souscrit à Ecolink). Ce rapport est régulièrement analysé par les agents du département pour identifier les problèmes éventuels.

2.1.12 Le contrôle des transferts de fonds

Une revue quotidienne de tous les transferts de fonds en provenance de l'étranger est effectuée pour s'assurer de leur exhaustivité et de leur régularité conformément aux directives internes et à la réglementation en vigueur. Il en est de même des transferts émis vers l'étranger et non

⁹ Charges comptabilisées.

exécutés. Il s'agit généralement des transferts effectués par SWIFT¹⁰ qui reviennent à la banque en cas d'erreurs ou insuffisance d'informations dans les ordres de transferts émis.

2.1.13 Le contrôle des journées comptables

La réception des journées comptables est assurée par le service des archives qui est rattaché au département d'audit interne. Le travail au niveau de ce service consiste en la réception des journées comptables en vue de la vérification de l'exhaustivité des pièces liées aux opérations comptabilisées la veille.

2.1.14 Les autres activités du département

D'autres tâches sont exécutées par le département d'audit interne. Il s'agit des tâches suivantes :

- les confirmations de solde et réclamations de la clientèle et des filiales ;
- la gestion des clés et combinaisons des portes et coffres ;
- la gestion des archives ;
- la gestion des formulaires pré-imprimés (formulaires des opérations de banque) ;

2.2 Les activités d'audit

Conformément à ses objectifs, le département d'AI établit un programme annuel des audits à effectuer. Ce programme présente les audits à effectuer pour l'ensemble des départements de la Banque. Nous pouvons citer entre autres les audits suivants :

- l'audit des déclarations prudentielles ;
- l'audit des agences secondaires et de l'agence principale ;
- l'audit des assurances ;
- l'audit des autres départements ;
- l'audit des transferts de fonds...

Ces missions d'audit participent à l'amélioration des prestations des entités de la banque. Leur programmation est faite suivant le programme annuel d'audit établi par le département d'audit interne et approuvé par la Direction Générale. Les rapports d'audit, les papiers de travail, les échanges de courriers, le programme d'audit, les pièces justificatives font l'objet de classement.

¹⁰ Procédé de transfert bancaire très utilisé, signifie Society for Worldwide Interbank Financial Transactions.

A la suite des rapports d'audit, le tableau de *corrective actions* élaboré par le responsable audité est adressé au responsable du département d'audit interne, qui assurera le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Ce tableau recense les faiblesses relevées, les actions à mener, le *target date* (la date limite de la réalisation des recommandations), les observations de l'entité et les observations de l'AI.

2.3 La répartition des activités

Les activités de contrôle et d'audit ci-dessus présentées sont réparties entre les agents et responsables de l'audit interne à travers un *job description* parfaitement élaboré qui comprend pour chaque auditeur :

- les habiletés requises pour la fonction ;
- les basic fonctions ;
- les responsabilités et tâches (quotidiennes, mensuelles, trimestrielles...).

Après avoir observé les activités des auditeurs du département d'AI pendant notre période de stage, nous avons essayé d'établir par auditeur une fiche sommaire de description des activités.

2.3.1 Les principales activités de l'auditeur n° 1

Nous avons retenu pour cet auditeur les activités ci-après :

- le contrôle des opérations de change ;
- le contrôle des opérations de placement sur le marché local (money market) ;
- le contrôle des crédits et des dépôts (loans and deposits) ;
- le contrôle des transferts (funds transfers) ;
- le contrôle des opérations de compensation ;
- la revue des *proofs* ;
- la participation à des missions d'audit ;
- la participation aux inventaires ;
- la gestion de la sécurité informatique ;
- le contrôle de caisse...

2.3.2 Les principales activités de l'auditeur n° 2

Pour cet auditeur, les principales activités sont les suivantes :

- l'établissement des rapprochements bancaires des filiales ;
- l'établissement des confirmations de solde ;
- le suivi des diverses réclamations des clients ;
- les contrôles de caisse ;
- le suivi des frais généraux ;
- la gestion des boîtes à courrier ;
- la participation à la gestion des archives ;
- la participation à des missions d'audit ;
- la participation à la gestion du système informatique ;
- le suivi des archives...

2.3.3 Les principales activités de l'auditeurs n° 3

En ce qui concerne cet auditeur, il s'occupe essentiellement des activités ci-après :

- l'établissement des rapprochements bancaires des correspondants à l'étranger ;
- le traitement des relevés des comptes clientèles ;
- le suivi des comptes de compensation et des chèques rejetés ;
- le contrôle de stock de *travellers cheques* ;
- la réception et vérification des journées comptables ;
- le rapprochement et l'apurement des comptes BCEAO et autres ;
- le suivi de la caisse menue dépenses (petty cash) ;
- le suivi des immobilisations ;
- la participation aux activités d'audit...

2.3.4 Les activités de l'auditeur n° 4

Les principales activités de cet auditeur se résument ainsi qu'il suit :

- la vérification des *record* automatiques des agences ;
- la vérification périodique de l'équilibre des comptes des agences ;
- la recherche des suspens ;
- le suivi des *override* (*posting, overdraft...*)

- le contrôle du respect des instructions du trésorier pour les opération du *money market* et le *foreign exchange*;
- le contrôle du *barsheet* ;
- la participation à la gestion des boîtes à courrier...

2.3.5 Les activités du responsable du département

Le responsable du département d'audit s'occupe pour sa part de :

- l'organisation et de la supervision des activités d'audit et de contrôle ;
- la mise en place et l'exécution du planning de contrôle et du plan d'audit interne ;
- respect des procédures de la BCEAO, de ETI et de EBS ;
- reportings périodiques à la Commission Bancaire, au Conseil d'Administration et au *group office* ;
- missions d'investigations et de recherche;
- veiller à la sécurité informatique.

2.3.6 Les activités du responsable des archives

Les activités à ce niveau sont :

- la vérification de l'exhaustivité des pièces relatives aux journées comptables ;
- la réception des courriers ordinaires ;
- la réception des ordres de transfert ;
- la saisie des courriers retournés ;
- le rangement des courriers, dossiers et documents de la banque ;
- la recherche de pièces pour les réclamations...

Section 3 : Les rapports établis par le département d'AI

Le département d'AI, dans le cadre du compte rendu de ses activités et comme requis par la réglementation et selon les directives du Groupe, produit des rapports destinés aux autorités monétaires (Commission Bancaire et Banque Centrale), au Conseil d'Administration, à la Division Audit du Groupe et à la Direction Générale.

3.1 Le rapport aux autorités monétaires

Le département d'audit interne et de contrôle présente un rapport trimestriel à la Commission Bancaire. Le rapport est revu et approuvé par la Direction Générale, une copie du rapport est transmise à la Banque Centrale. Ce rapport dresse l'état du contrôle interne au sein de la banque, les travaux effectués, les recommandations mises en œuvre.

3.2 Le rapport à la Division Audit du Groupe

Un rapport mensuel est destiné à la division Audit du Groupe. Ce rapport fait le point sur les audits effectués et les *corrective actions*.

3.3 Le rapport sur le portefeuille

Le département d'AI interne est responsable de la production du rapport sur le portefeuille comme requis par les autorités de la Banque Centrale. Ce rapport cosigné avec la Direction Générale est transmis semestriellement aux autorités monétaires. Il comprend les grandes orientations suivantes :

- la révision du portefeuille ;
- le processus de renouvellement des dossiers ;
- la description des différentes classes de risques, des critères et notations utilisés ;
- l'évolution des encours par rapport au dernier semestre ;
- la classification des crédits et les méthodes de provisionnement ;
- la surveillance des risques et le recouvrement des créances.

3.4 Le rapport au Conseil d'Administration

Le département d'audit interne prépare un rapport annuel à l'attention du CA. Ce rapport dresse l'état du contrôle interne tel que pratiqué par l'institution. Ce rapport est revu et approuvé par la Direction Générale. Il comprend les parties suivantes :

- la présentation du contrôle interne ;
- les contrôles et les audits effectués au cours de l'exercice ;
- les autres tâches exécutées ;
- les objectifs de l'exercice prochain ;
- la déclaration des conditions garantissant la fiabilité et la disponibilité de l'information comptable et financière.

3.5 Les rapports à la Direction Générale

Tous les audits effectués par le département d'AI font l'objet d'un rapport final destiné à l'unité auditée et à la Direction Générale. Le contenu de ces rapports est le suivant :

- le destinataire du rapport ;
- la présentation générale ;
- la présentation spécifique des objectifs de l'audit effectué ;
- les constats relevés ;
- les preuves afférentes ;
- les recommandations ;
- l'avis du responsable du département ou des départements concerné.

La prise de connaissance du département d'audit interne est une nécessité impérieuse pour le succès de notre recherche. Elle nous a conduit à nous mettre en contact effectif avec les activités du département. En observant les auditeurs internes du département dans le feu de l'action, doublé de la lecture des documents existants et des entretiens, nous avons établi les principales activités du département. Ces activités se regroupent en activités de contrôle, d'audits et autres activités compte tenu des spécificités des objectifs du département. Nous avons aussi, par le biais des observations et du questionnaire de recherche, fait ressortir l'organigramme du département, sa mission ainsi que ses moyens et outils.

C'est le lieu de mener l'analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit de la banque, objet principal de ce mémoire.

Chapitre 3 : Analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne d'Ecobank Sénégal

Dans la première partie de ce travail et précisément au début du premier chapitre, nous nous sommes posés la question de savoir comment un service ou un département d'audit interne peut intégrer le risque dans sa démarche d'audit. De façon plus large, comment se manifeste la prise en compte du risque dans la gestion d'un département d'audit interne ? Nos développements théoriques à travers la revue de littérature réalisée à cet effet, nous ont conduit à la réponse développée dans la troisième section du troisième chapitre de la première partie. A partir de la synthèse de la revue de littérature, les principaux éléments de la prise en compte du risque dans la gestion d'un département d'AI ont été présentés. Aussi avons-nous établi les facteurs qui peuvent d'une manière ou d'une autre influencer le fonctionnement des éléments du système.

Ce préalable, nous a donc permis de dresser la liste des variables indépendantes et dépendantes de l'étude et de fixer les dimensions ainsi que les indicateurs de mesure desdites variables. Il nous a donné les moyens qui vont faciliter le test des variables sur le terrain.

Afin de nous imprégner des réalités de l'environnement de recherche, nous avons procédé à la phase de prise de connaissance du département d'AI ; ce qui nous a permis de voir son fonctionnement, de comprendre le rôle de chacun des acteurs en présence et de découvrir les activités du département, leur répartition entre les auditeurs et les responsabilités du département envers les organes de contrôle. Ceci a été pour nous, l'occasion de collecter les informations devant servir de base à nos analyses afin de mieux comprendre et d'interpréter le comportement des variables sur le terrain. Toutes les données ainsi collectées nous serviront dans ce chapitre.

Les limites de cette étude sont les variables indépendantes (le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne) que nous n'avons pas étudiées et dont l'analyse pourrait nous permettre de mieux appréhender le système de prise en compte du risque établi. Une autre limite est que pendant notre stage nous n'avons pas pu participer à une mission d'audit interne pour découvrir les réalités de l'approche d'audit du département sur le terrain. Enfin, nous n'avons pas pu retrouver toutes les informations nécessaires pour corroborer certaines réponses obtenues par le biais du questionnaire de recherche et du guide d'entretien.

Le présent chapitre qui porte sur les analyses comprend trois sections. La première sera consacrée à la présentation des résultats. La deuxième section portera sur l'analyse des résultats. La troisième section quant à elle nous permettra de formuler des propositions liées aux faiblesses que nous avons constatées.

Section 1 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous procéderons à la présentation des résultats par rapport aux variables. Ensuite, nous allons mettre en évidence les forces et les faiblesses ainsi que les risques associés au regard des constats sur le terrain.

1.1 Les variables indépendantes

La présentation des résultats liés aux variables indépendantes portera essentiellement sur la mission assignée au département d'AI, la réglementation bancaire et les normes d'audit interne.

1.1.1 La mission

La mission assignée au département d'audit interne est décrite dans les objectifs du département établis dans la charte d'audit interne. Nous avons énuméré ces objectifs dans le chapitre précédent que nous avons complété par des objectifs relevés sur le terrain.

L'analyse des objectifs nous a amené à mesurer sa disponibilité, son niveau de compréhension et son étendue par rapport aux risques inhérents aux activités de la banque. Sur notre demande, nous avons constaté l'existence physique de la charte d'audit interne du Groupe qui retrace les missions et les objectifs du département. La charte est rangée dans un classeur au sein du département et est accessible à tout le personnel du département.

Ensuite, nous avons examiné les réponses données aux questionnaires afin de nous assurer de la bonne compréhension de la mission par les auditeurs. L'étude de la compréhension a été faite sur la base des entretiens avec les auditeurs internes et les audités pour approfondir et tester surtout les réponses données aux questionnaires. Enfin, nous avons procédé à l'examen des objectifs assignés au département d'AI pour vérifier s'ils sont étendus aux risques inhérents aux activités de la banque.

En ce qui concerne la compréhension, les réponses obtenues à la question N° 3.5 du point 3 du questionnaire de recherche montrent que 100% du personnel du département possèdent une bonne compréhension de la mission qui se ramène aux objectifs du département. Ce qui constitue un point fort pour le département. Nos entretiens avec les auditeurs du département se sont avérés positifs. Chaque auditeur a une compréhension nette des objectifs du département en général et sa part de responsabilité dans l'atteinte desdits objectifs. Pour corroborer ces résultats, nous avons lu les *job descriptions* qui révèlent les objectifs assignés au département. Nous avons

également procédé au test de l'exécution des activités de trois (03) auditeurs du département. Ce test nous a conduit à effectuer neuf (09) jours d'observation et de réalisation d'activités de contrôle auprès des auditeurs. Il s'est avéré positif par rapport aux réponses du questionnaire de recherche et par rapport aux entretiens. Notre séjour dans le département nous a également permis de relever que des réunions périodiques sont organisées pour s'assurer de la bonne exécution des tâches et activités. En ces occasions des explications sont données pour amener chaque auditeur à atteindre ses objectifs. Nous avons assisté à ces réunions pour saisir et confirmer les réponses données aux questionnaires.

Pour mesurer l'étendue de la mission aux risques, nous avons lu la charte d'audit interne. La lecture de la charte nous révèle qu'elle comporte six parties à savoir :

- l'objectif ;
- le champ d'application ;
- la position du département au sein du Groupe ;
- les pouvoirs du département ;
- la compétence professionnelle des auditeurs ;
- les responsabilités du département.

Nous avons constaté que la charte d'audit interne a fait référence une fois aux risques. En effet, elle dispose que l'audit interne doit déterminer le niveau où les avoirs de la banque sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre. Elle précise que le département d'AI est concerné par toutes les phases des activités d'EBS où il peut apporter son aide à la direction. Ceci nécessite d'aller au-delà des données comptables et financières pour obtenir une compréhension des opérations sous contrôle.

Par rapport aux pouvoirs du département d'AI au niveau du Groupe et des filiales, il doit avoir le droit et la possibilité d'avoir un accès direct, et de communiquer avec chaque agent afin d'examiner toute activité ou unité d'EBS. De même, il doit avoir le libre accès aux données, documents incluant les procès verbaux des réunions de tous les centres de décision ou unités consultatives, chaque fois qu'ils sont pertinents pour la performance de ses tâches. La charte ainsi présentée, a été approuvée par le Conseil d'Administration du Groupe et signée par les autorités au plus haut niveau de la banque, en l'occurrence l'auditeur du Groupe et le Directeur Général du Groupe.

Le champ d'application de la charte montre que le département d'AI est concerné par l'ensemble des activités de la banque. Elle lui donne le pouvoir nécessaire au développement des activités d'audit.

En commentant la nouvelle définition de l'audit interne dans le deuxième chapitre de la première partie, nous avons relevé que l'audit interne assure la direction de la bonne maîtrise des opérations. La charte d'audit interne abonde dans le même sens en indiquant que le département d'audit interne apporte son aide à la direction en recommandant des améliorations opérationnelles.

L'objectif général de l'audit interne selon la charte d'audit interne du Groupe, est d'assister les dirigeants dans leurs responsabilités en leur fournissant à travers des analyses objectives et indépendantes, les commentaires, les évaluations et les recommandations pertinents sur les secteurs contrôlés. Cet objectif assigné à l'audit interne d'EBS ne s'écarte pas trop de l'objectif de l'audit interne tel que nous l'avons présenté à partir de l'approche de SAWYER (1996 : 22) dans le chapitre sur l'audit interne. Nous retrouvons ici le rôle de conseil et d'assurance. EBS attend donc de l'audit interne, des activités qui iront au-delà des activités d'évaluation de conformité à des critères préétablis pour apporter une réelle valeur ajoutée à la banque.

Par contre, nous avons remarqué à la suite de nos entretiens avec les audités que la charte d'AI qui décrit la mission, le pouvoir et les responsabilités du département d'AI n'est pas connue d'eux. Aucun des responsables interrogés ne connaît la charte d'audit interne et ils estiment n'avoir pas des informations sur l'existence d'une telle charte. Le département d'AI est tenu d'informer tous les acteurs de la banque sur les objectifs et les méthodes de la fonction. Ce point a été relevé dans le deuxième chapitre de la première partie de ce travail en se référant à l'IFACI (1996 : 10).

D'un autre côté, la référence faite aux risques dans la charte n'est pas suffisante pour nous permettre de donner une opinion favorable par rapport à son étendue aux risques. Les risques opérationnels, techniques, de gestion interne etc. présentés par MADERS (1994 : 69) dans le cadre de la réalisation des activités bancaires ne sont pas clairement énumérés. Certes dans la pratique le département d'audit interne s'intéresse aux risques de tout genre. Mais nous ne l'avons pas identifié dans la charte. Dans le chapitre sur l'audit interne, nous avons indiqué selon IFACI (1996 : 10) que la charte d'audit doit enlever toute ambiguïté quant à la nature de la fonction d'AI. Ce qui implique que l'étendue de ses activités ne saurait être aussi sujet d'ambiguïté. L'AI devrait viser avant tout, l'ensemble des facteurs internes et externes

susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ceci devrait être précisé dans la charte pour éviter toute confusion. Pourtant la charte a été rédigée en février 2002, après l'adoption de la nouvelle définition de l'audit interne en 1999 par l'IIA et aussi après sa publication par l'IFACI en 2001.

En somme pour cette variable indépendante nous avons relevé aussi bien des faiblesses que des forces. L'existence physique de la charte et sa bonne compréhension par les auditeurs constitue une force pour le département. Mais le fait que la charte ne présente pas une étendue des activités à tous les risques et qu'elle soit inconnue des audités constitue une faiblesse. Le risque potentiel que cela peut engendrer est la méconnaissance de la mission du département d'audit interne par certains audités. Mais la majorité des audités que nous avons rencontrés ont une connaissance de la mission du département telle que mentionnée dans le CAP manuel (manuel de procédure de la banque).

1.1.2 La réglementation bancaire

La réglementation bancaire constitue la deuxième variable indépendante de notre étude. L'étude de cette variable est importante parce que le respect des recommandations de la Commission Bancaire constitue une obligation pour la banque. Le département d'audit interne est assujéti aux contrôles périodiques de la Commission Bancaire de l'UEMOA à laquelle, il rend compte régulièrement à travers des rapports écrits.

Pendant l'examen de cette variable, nous avons vérifié l'existence des recommandations de la Commission Bancaire de l'UEMOA. Nos investigations ont été étendues également au niveau de la vulgarisation des recommandations de la commission et surtout à la compréhension des aspects liés aux risques. Elles ont été axées aussi sur le suivi des ratios prudentiels et le taux de respect des recommandations de la Commission Bancaire de l'UEMOA.

Les recommandations de la Commission Bancaire de l'UEMOA sont d'ordre général (adressées à toutes les banques de l'union ou d'un pays) et d'ordre spécifique (adressées à une banque après investigation). EBS a été auditée deux fois depuis sa création en 1999 par la Commission Bancaire. La première mission d'audit remonte à l'année 2000 et la seconde date de l'année 2002. Le test d'existence de ces rapports s'est avéré positif. Les deux rapports sont gardés par le responsable du département. Nous pouvons donc confirmer que les recommandations spécifiques de la Commission Bancaire existent au sein du département et sont bien gardées. Quant aux recommandations d'ordre général, les réponses au questionnaire de recherche montrent qu'elles

existent et sont rangées dans les dossiers du département. Mais nous n'avons pas pu les identifier. La vulgarisation des recommandations ne se trouve pas à un niveau satisfaisant. Plus de la moitié des auditeurs déclarent n'avoir pas lu l'ensemble des recommandations et même certains n'en ont jamais lu. Le responsable du département déclare avoir lu l'ensemble des recommandations et qu'il en possède une parfaite compréhension. Ces affirmations ont été confirmées à la suite des discussions que nous avons eues avec lui sur les aspects spécifiques de la recommandation N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 telle que mentionnée dans le chapitre sur les organes et facteurs qui influencent l'audit interne de la première partie. Nous avons testé deux points clés des recommandations, ce qui nous a permis de constater que les obligations en matière de production de rapport sur le contrôle interne au CA sont respectées. L'obligation d'envoi à la Commission Bancaire de l'inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctives ainsi que la production d'un programme d'actions trimestriel, trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre est respectée. Mais nous n'avons pas pu obtenir une nette assurance au niveau du département d'AI de l'effectivité des activités d'identification de risques.

Au total, nous avons relevé l'existence de toutes les recommandations spécifiques de la Commission Bancaire, les rapports exigés par celle-ci lui sont régulièrement envoyés et les aspects liés aux risques sont compris par le responsable du département. Par contre, le rapport n'est pas vulgarisé à 100%, les activités d'analyse de risques recommandées par la Commission Bancaire ne sont pas matérialisées et certains ratios prudentiels ne sont pas respectés. Le risque potentiel relatif à ces constats est entre autres : la méconnaissance des faiblesses du département telles que relevées par la Commission Bancaire par les auditeurs.

1.1.3 Les normes d'audit interne

Tout comme le respect des recommandations de la Commission Bancaire de l'UEMOA, nous avons examiné pour les normes d'audit interne, l'existence, le niveau de compréhension et le respect des normes d'audit interne. Le test d'existence des normes d'audit interne au sein du département d'audit interne s'est avéré négatif. Par contre, les réponses données au questionnaire de recherche montrent que 100% des auditeurs disposent des normes d'audit interne. Nos entretiens avec les audités nous ont permis de confirmer ces réponses au niveau de 60% des auditeurs. Toutefois, nous pouvons retenir que ceux qui ont fait une formation spécifique en audit et qui ont une expérience professionnelle en cabinet ont certainement étudié les normes dans leur module de formation.

En ce qui concerne le niveau de compréhension des normes, les réponses sont soit assez bien, bien ou très bien. Nos entretiens ont encore révélé que les auditeurs qui ont fait une formation spécifique en audit interne ont une compréhension acceptable des normes d'audit interne. Ils déclarent aussi avoir un intérêt élevé pour l'application desdites normes. Pour tester ces réponses, nous nous sommes intéressés au respect des normes. Notre vérification a consisté à voir si les normes de fonctionnement en matière d'analyse de risques sont respectées. Sur ce point, nous avons eu assez de difficultés pour procéder à des tests véritables pour vérifier l'exhaustivité de l'identification des risques des missions d'audit effectuées. Nous avons retrouvé au niveau du département les pistes d'audit liées à des résultats spécifiques et les programmes d'audit qui retracent certains risques avant le déroulement des missions. Les réponses données au questionnaire de recherche montrent aussi qu'il existe des activités d'analyse de risque avant le déroulement des missions d'audit. Ces affirmations ont été confirmées pendant notre entretien avec le responsable du département informatique qui dispose d'une liste des risques de son département et qui discute souvent de ces risques avec les auditeurs. Nous ne pouvons pas néanmoins affirmer que les normes sur les risques sont entièrement respectées parce que les autres départements de notre échantillon ne disposent pas d'une liste de leurs risques. Les responsables de ces départements ont également mentionné qu'ils ne discutent pas des risques avec les auditeurs. Le risque potentiel dans ce cas est l'infirmité par ces derniers des observations des auditeurs. Ce risque ne se produit pas souvent. La majeure partie des observations des auditeurs est acceptée par les audités.

1.2 Les dimensions de la variable dépendante

Les dimensions de la variable dépendante sont celles qui se regroupent dans le système de prise en compte du risque par le département d'audit interne que nous avons établi. Il comprend :

- les moyens et outils ;
- la cartographie des risques ;
- le plan d'audit interne ;
- la méthodologie d'audit ;
- les résultats d'audit.

Le fondement du choix d'un pareil système est que ces dimensions doivent avoir des particularités au niveau des indicateurs que nous avons retenus dans le cadre de l'analyse de la prise en compte du risque par le département d'AI. La mesure des indicateurs nous permettra d'exprimer notre opinion sur ce que représentent les dimensions dans le département d'AI.

1.2.1 Les moyens

Les moyens se composent essentiellement des moyens humains, des moyens matériels, des moyens financiers et des outils d'analyse de risques.

1.2.1.1 Les moyens humains

La mesure des moyens humains a porté sur l'effectif, le niveau d'étude, le nombre d'années d'études et la formation spécifique en analyse de risques. Par rapport à l'effectif, nous avons observé que le département d'audit interne dispose de cinq (05) auditeurs. Il faut remarquer que certains de ces auditeurs sont plus affectés aux activités de contrôle qu'aux activités d'audit. En plus des auditeurs, il y a l'archiviste qui est rattaché au département d'audit interne. Il participe aussi à l'atteinte des objectifs assignés au département.

L'analyse de l'effectif nous a conduit à calculer le ratio du nombre d'auditeurs par employé de la banque. Le ratio ainsi obtenu est comparé au ratio obtenu dans le secteur bancaire en France à la suite d'une enquête de l'IFACI et du cabinet ERNST & YOUNG en 2002 sur la pratique de l'audit interne. Le ratio à EBS est de cinq (05) pour soixante quatorze employés. Alors qu'il est de six (06) auditeurs pour mille (1000) employés en France. Nous en déduisons que l'effectif du département est satisfaisant pour mener à bien les activités d'audit du département. En revanche, nous avons constaté que le département ne réalise pas uniquement les activités d'audit. Les activités de contrôle que réalisent quotidiennement les auditeurs du département sont importantes et ne nous permettent pas d'affirmer sans réserve cette déduction. Aussi faudrait-il noter que ce ratio est obtenu dans un pays développé où les conditions de travail facilitent la réalisation des missions d'audit par un petit nombre d'auditeurs (l'utilisation de logiciel d'audit par exemple).

Le niveau d'étude de formation des auditeurs est une question fondamentale pour l'atteinte des objectifs. Il détermine aussi la capacité à mener des analyses poussées pour l'atteinte des objectifs de l'approche d'audit par les risques comme relevé par BECOUR (1996 : 42). A cet effet, nous avons identifié que trois (03) des cinq (05) auditeurs possèdent le niveau Bac + 5. Les deux (02) autres ainsi que l'archiviste sont de niveau Bac + 3. Le niveau de formation des auditeurs est de ce fait satisfaisant par rapport au niveau Bac + 5 retenu pour le responsable d'audit interne. Le niveau Bac + 4 retenu pour les collaborateurs est aussi respecté dans une certaine mesure. Deux des collaborateurs possèdent le niveau Bac + 5 tandis que les deux autres sont de niveau Bac + 3, soit une année en dessous du niveau retenu. Mais il faut noter que ces deux auditeurs sont plus affectés aux activités de contrôle.

Le niveau d'expérience des auditeurs avant le recrutement est aussi satisfaisant. Il varie entre 11 ans et 3 mois. Le responsable du département dispose de sept (07) années d'expérience professionnel dans un cabinet de renommée internationale avant son recrutement et il dispose de trois (03) années d'expérience dans la banque. L'expérience professionnelle du chef de département respecte l'intervalle de cinq (05) à dix (10) années que nous avons retenu. La majorité des collaborateurs dispose des deux (02) années d'expérience requise. Il y a un des collaborateurs qui dispose particulièrement de treize (13) années d'expérience, dont onze (11) années en dehors de la banque et deux (02) années au sein de la banque. Seulement un des auditeurs ne dispose pas totalement des années d'expérience requise. Mais il est affecté à des activités de contrôle qu'il maîtrise parfaitement. Nous avons constaté que les auditeurs n'ont pas reçu de formations spécifiques en matière de conception de la cartographie des risques.

Le tableau du profil du personnel du département se présente sur la page suivante. Il a été effectué à partir des entretiens avec le personnel et des réponses données au questionnaire de recherche. Nous n'avons pas pu les confirmer à partir du dossier du personnel. Mais la lecture du document sur la politique d'Ecobank en matière de ressources humaines de septembre 1999 et la qualité requise pour les auditeurs dans la charte d'audit montrent que EBS dispose d'un bon système de recrutement qui lui permet d'être doté d'un personnel adéquat. Le tableau ci-après présente l'analyse du profil du personnel.

Tableau n° 6 : Analyse du profil du personnel du département d'AI

Titre professionnel	Niveau de formation	Nombre d'années d'expérience		Forces	Faiblesses
		Avant EBS	Dans EBS		
Responsable du DAI	Bac + 5	7 ans	3 ans	globalement acceptable Niveau d'expérience Bon niveau de formation	insuffisant pour un auditeur Niveau d'expérience la cartographie des risques en matière de conception de Pas de formation spécifique
Auditeur n° 1	Bac + 5	2 ans	0,5 an		
Auditeur n° 2	Bac + 3	2 ans	1 an		
Auditeur n° 3	Bac + 5	11 ans	2 ans		
Auditeur n° 4	Bac + 3	0,25 ans	1 an		
Archiviste	Bac + 3	2 ans	1,5 ans		

Source : Nous-mêmes

Les faiblesses relevées sont uniquement liées aux auditeurs.

Tableau n° 7: Profil du personnel du département d'audit interne

Titre professionnel	Niveau de formation	Expériences professionnelles				
		Hors de la banque	Durée	Dans la banque	Durée	Total
Chef du département d'audit interne	Bac + 5 dans le domaine de l'audit et de la gestion	- Cabinet COOPERS & LYBRAND Chef de mission	7 ans	- Auditeur contrôleur Chef du département d'audit interne	3 ans	10 ans
Auditeur 1	Bac + 5 En audit et contrôle de Gestion	Société FLAC - Contrôleur de gestion	2 ans	- Auditeur et contrôleur	0,5 ans	2,5 ans
Auditeur 2	Bac + 3 dans le domaine des finances	- Fondation emploi jeune Trésorier et comptable - Cabinet MRS Auditeur	2 ans	- contrôleur	1an	3 ans
Auditeur 3	Bac + 5 En audit et contrôle de gestion	- Cabinet E2CG Auditeur chef de mission - Cabinet FICADEX Auditeur	11 ans	- Auditeur et contrôleur	2 ans	13 ans
Auditeur 4	Bac + 3 Dans le domaine de l'administration des affaires.	- BICIS Agent du département de l'exploitation	0,25 ans	- Contrôleur	1 ans	1,25 ans
Archiviste	Bac + 3 En gestion documentaire	- Direction de l'environnement - Archive Nationale du Sénégal - OXFAM	2 ans	- Archiviste	1,5 ans	3,5 ans

Source : Nous-mêmes

1.2.1.2 Les moyens matériels et financiers

Nous avons présenté de façon exhaustive les moyens matériels dans le chapitre précédent. Nous avons vérifié surtout la qualité des ordinateurs et leur disponibilité par auditeur. En outre, nous avons essayé de voir la génération des ordinateurs à défaut de précision sur leur date d'acquisition. Ensuite, nous avons procédé à des tests pour l'assurance de leur bon fonctionnement.

L'ensemble des auditeurs estime que le matériel informatique mis à leur disposition est d'une bonne qualité et leur permet de réaliser efficacement leurs activités. Et nous avons constaté que chaque auditeur dispose d'un ordinateur. Ils sont tous équipés du logiciel GLOBUS et des logiciels usuels Word, Excel, Access, PowerPoint etc. Notre vérification nous a permis de relever que le parc informatique du département est composé de trois (03) ordinateurs de génération *Pentium 4*, d'un ordinateur de génération *Pentium 3* et d'un ordinateur portable de génération *Pentium 2* totalement amorti. Tous ces ordinateurs fonctionnent en réseau et facilitent la communication (l'envoi de mail) entre les différents départements de la banque et avec les autres filiales ainsi que la maison mère. Les résultats de notre inventaire montrent que le département est doté également de mobiliers, de fournitures de bureaux etc. Par contre, le département ne dispose pas d'un logiciel d'audit spécifique. Toutefois, le logiciel GLOBUS permet aux auditeurs de procéder de façon appropriée au contrôle des comptes et des opérations. Ils estiment être satisfaits de son utilisation. Globalement, le département d'audit interne dispose de moyens matériels suffisants.

Les moyens financiers du département s'inscrivent dans le budget global de la banque. Les besoins en fournitures et papiers etc. sont périodiquement recensés par le département des services généraux et les auditeurs estiment que les prestations de service sont parfaites.

Il existe une politique générale de formation en interne au sein du Groupe. Chaque responsable établit ses besoins en matière de formation et suit son exécution.

1.2.1.3 Les outils

Au total, nous avons énuméré entre autres les outils d'analyse de risque suivant :

- la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) ;
- la feuille de révélation de risque ;
- le tableau de bord des risques ;
- la grille d'analyse des tâches ;

- le diagramme de circulation ;
- le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- La piste d'audit.

Parmi ces outils, le département n'utilise que la piste d'audit. Ce constat est révélateur des limites du département d'AI en matière d'identification de risques. La piste d'audit seule, est insuffisante pour mener une analyse pertinente des risques. L'identification de risques se base essentiellement sur l'expérience, l'intuition des auditeurs, les entretiens avec les agents des départements audités.

Au regard de ces résultats, nous pouvons conclure que le département d'AI ne dispose pas de façon formalisée, d'outils véritables d'analyse de risques. Le principal risque potentiel est la non identification complète des risques des activités auditées ou l'existence de risques purs au sein de la banque.

1.2.2 La cartographie des risques

Pour bien mener l'analyse de cette dimension qui constitue le point central de la prise en compte du risque par un département d'audit interne, nous avons dans un premier temps vérifié son existence et sa dernière date de mise à jour. Dans un second temps, nous avons identifié la méthodologie utilisée pour sa conception et examiné si les risques sont hiérarchisés. Enfin, nous avons procédé à la détermination du degré d'implication des opérationnels et le type de risques que couvre la cartographie ainsi que l'existence d'un plan de maîtrise des risques.

Les réponses obtenues du questionnaire de recherche et à la suite de nos entretiens montrent que la banque ne dispose pas d'une cartographie des risques au niveau de tous ses départements. Le département informatique est le seul qui dispose d'une liste des risques régulièrement mise à jour et qui fait objet de discussion avec le responsable du département d'audit interne. Sa dernière date de mise à jour remonte à la dernière mission d'audit du département d'audit interne pendant l'année 2003. Il n'existe pas une méthodologie spécifique à sa conception et le responsable du département informatique en est le plus impliqué. Suite à nos discussions, nous avons relevé que le responsable du département d'AI se base sur son expérience et son intuition pour identifier les risques avant le démarrage de chaque mission. Le responsable du département informatique quant à lui se base sur le benchmarking, les lectures et surtout sur le module de sa formation qui porte sur la sécurité informatique. En ce qui concerne la hiérarchisation des risques, nous n'avons pas pu obtenir la liste pour nous en assurer. Il en est de même pour les types de risques

couverts par la liste. Cependant, les réponses données au questionnaire et celles obtenues à la suite de notre entretien avec le responsable informatique indiquent que les risques sont hiérarchisés et que la liste englobe tous les types de risques. De même, le département informatique dispose d'un plan de contingence dans lequel se trouvent tous les risques identifiés et les dispositifs de contrôle associés. L'informatique étant le noyau central de la banque, la mise en place du plan de contingence se fait en collaboration avec les responsables des autres départements. Ensemble avec les responsables des autres départements, des scénarii sont réalisés pour s'assurer de l'efficacité des dispositifs du plan de contingence.

En somme, nous pouvons affirmer que la liste des risques se limite au département informatique seul et que la banque ne dispose pas d'une cartographie des risques. Les autres départements de notre échantillon ne disposent pas d'une liste des risques liés à leurs activités. Le principal risque potentiel est la gestion des activités dans l'ignorance des menaces internes et externes de la banque.

1.2.3 Le plan d'audit interne

Au sein d'un département d'AI bien organisé qui dispose d'une cartographie complète des risques et d'un plan de maîtrise des risques bien défini, le plan d'AI dépend dans une certaine mesure de la cartographie des risques en place. Il en est ainsi parce que la cartographie des risques favorise l'élaboration d'un plan d'AI qui permet de cerner les champs d'intervention prioritaires.

Dans le but d'examiner cette dimension du système de prise en compte du risque établi, nous avons étudié en premier, son existence, sa période de couverture et son approbation par la Direction Générale. Dans un second temps, nous avons examiné l'approche utilisée pour son élaboration, les types de missions et les types de ressources employées. Enfin, nous avons déterminé le taux de respect de la hiérarchisation des risques et le taux de réalisation du plan d'AI.

Au terme de nos recherches nous avons constaté que le département d'AI dispose d'un programme annuel d'AI. Ce programme élaboré par les responsables du département pour l'année 2003 comprend :

- l'entité ou l'objet à auditer ;
- la période de la mission ;
- la durée de la mission ;
- le nom des auditeurs.

C'est un programme d'AI qui couvre une année et qui a été approuvé par la Direction Générale. En examinant les réponses aux questionnaires, nous avons relevé que le planning d'audit interne est établi selon l'approche par les fonctions et l'approche par les processus. La lecture du planning d'AI montre que le département utilise l'approche par les thèmes (l'audit des contrats d'assurance) et l'approche par les fonctions. La plupart des missions sont des missions de régularité qui consomment des ressources en temps et en hommes selon les données du plan d'AI. Le département ne disposant pas d'un budget personnel, nous n'avons pas pu identifier les ressources financières consommées. En guise d'exemple, il a été prévu pour l'audit du département du contrôle financier, trois semaines et l'utilisation de deux auditeurs du département. Par rapport au respect de la hiérarchisation des risques, encore une fois nous avons eu des difficultés pour vérifier cet aspect qui est capital pour nos objectifs de recherche. La banque ne dispose pas de la cartographie des risques qui devrait nous permettre de vérifier l'existence de la macro évaluation du risque RENARD (2002 : 211). La liste des risques existe dans un seul département, ceci ne favorise pas une analyse comparative des risques entre départements pour privilégier l'audit d'un département ou d'une activité à une autre selon le niveau de maîtrise des risques. Tout se base encore une fois sur l'expérience, l'intuition et le flair des auditeurs. Mais en observant le plan d'audit interne, nous avons relevé que le temps prévu pour le département informatique qui représente le noyau central de la banque sans lequel beaucoup de départements ne pourraient fonctionner normalement est de dix (10) jours, alors qu'il a été prévu trois (03) semaines pour l'audit du département du contrôle financier. Le temps prévu pour l'audit du département informatique est trois fois inférieur au temps prévu pour l'audit du département du contrôle financier. Nous pouvons supposer qu'il en est ainsi parce que le département informatique dispose d'une liste des risques et d'un plan de contingence efficace et que les risques ne sont pas aussi potentiels que ceux du département du contrôle financier qui ne dispose en réalité, ni d'une liste des risques, ni d'un plan de maîtrise des risques.

Pour calculer le taux de réalisation du plan d'AI, nous avons divisé le nombre de missions prévues dans le plan d'AI par le nombre de missions réalisées. Le plan d'audit interne de l'année 2003 prévoyait les missions ci-après :

- l'audit de la trésorerie ;
- l'audit des ressources humaines (non réalisé) ;
- l'audit des transferts ;
- l'audit de la compensation ;

- l'audit des contrats d'assurance ;
- l'audit du *trade* ;
- l'audit du contrôle financier ;
- l'audit des agences ;
- l'audit du *risk département* (non réalisé) ;
- l'audit du portefeuille local (non réalisé) ;
- l'audit du département informatique ;
- l'audit des services généraux ;
- l'audit du département juridique.

Le taux de réalisation du programme d'audit annuel est de 76,92% (nombre de missions d'audit réalisé / nombre de missions d'audit prévu).

1.2.4 La méthodologie d'audit

Pour examiner cette dimension, nous nous sommes assurés de sa matérialisation, de sa vulgarisation et de sa pertinence. La participation à une mission d'audit interne devrait nous amener à bien comprendre la méthodologie propre à EBS. A défaut, nous avons retenu uniquement les réponses au questionnaire de recherche, les résultats des entretiens et quelques documentations pour procéder à notre analyse.

Le manuel d'audit interne qui expose le cadre de travail, les normes d'audit, les méthodes de communication ainsi que les méthodes d'audit d'après LEMANT (1999 : 77) n'existe pas. Ceci a rendu difficile la vérification physique de la méthodologie d'audit. Les rapports d'audit ne présentent pas aussi la méthodologie adoptée. Mais, nous avons retrouvé quelques traces de la préparation des missions dans les chronos ouverts à cet effet ; ce qui montre que la méthodologie est expliquée aux auditeurs avant le démarrage des missions. C'est d'ailleurs pourquoi l'ensemble des auditeurs affirme avoir une bonne compréhension de la méthodologie d'audit. En ce qui concerne le respect de l'approche d'audit par les risques, nous n'avons pas recueilli les éléments probants sur l'existence de l'approche. Néanmoins, un travail non négligeable est fait dans le sens de l'identification de certains risques avant le démarrage des missions d'audit selon nos résultats d'entretien. Nos investigations nous ont permis de noter que non seulement l'objectif des missions d'audit, principalement l'audit du département informatique, porte sur l'assurance de la maîtrise des risques, mais également les résultats révèlent la non maîtrise de certains risques spécifiques.

1.2.5 Les résultats d'audit

Cette dimension de notre système d'analyse a été appréciée à travers deux indicateurs. Nous avons vérifié dans un premier temps l'existence des rapports des missions d'audit effectuées. Ensuite, nous avons vérifié l'appréciation des rapports par les audités et les organes de contrôle. Enfin, nous avons essayé de voir si la précision est faite sur le niveau de maîtrise des risques.

Le test de vérification sur l'existence des rapports d'audit s'est avéré positif. Tous les rapports sont bien classés dans un chrono accessible à tous les auditeurs du département. En ce qui concerne l'appréciation par les audités, nous avons eu des entretiens avec trois principaux responsables de département pour mesurer leur degré de satisfaction par rapport aux résultats d'audit. A ce niveau, nous avons constaté que les niveaux de satisfaction sont différents : 66,66% des audités de notre échantillon ont donné une note de satisfaction inférieure à 50%. La première raison qui explique la non satisfaction de ces derniers est que la plupart des constats des rapports se base sur le CAP manuel (le manuel de procédures) qui ne reflète plus dans une certaine mesure, les réalités actuelles de la banque. La seconde, est liée à l'absence de spécialiste dans les équipes d'audit. Tandis que 33,33% ont donné une note de satisfaction supérieure à 50%. La principale remarque est que le département informatique est satisfait à 100% des résultats du département d'AI et ajoute que ces résultats lui apportent des points de vue très concrets par rapport à ses activités. C'est le seul département qui dispose d'une liste des risques et qui discute de ses risques avec le département d'AI qui est totalement satisfait des résultats d'audit ; ce qui confirme les affirmations de BECOUR (1996 : 42). En effet, l'auteur a évoqué que les résultats dans le cas de l'approche d'audit par les risques fournissent une appréciation en grandeur réelle de l'entité et apporte des points de vue très opérationnels aux audités.

Parmi les organes de contrôle, nous avons retenu surtout l'appréciation faite par la Commission Bancaire de l'UEMOA. En effet, son rapport spécifique n° INS/700 – 2002/CB sur l'audit interne d'EBS, de mai 2002 précise que : « l'organisation du "contrôle interne" a été renforcée et que les rapports sur le contrôle interne sont régulièrement établis. » Le rapport indique que les recommandations faites par les auditeurs du Groupe pendant leur mission de juillet 2001 sont respectées à hauteur de 80% et que le rapport sur le contrôle interne du commissaire aux comptes n'a relevé que des suspens. Dans l'ensemble, nous pouvons retenir que l'appréciation des organes de contrôle est positive. Quant à la précision faite sur la maîtrise des risques, il convient de noter qu'il y a seulement quelques risques qui sont parfaitement identifiés et argumentés dans les rapports d'audit.

Tableau n° 8 : Récapitulatif des forces et faiblesses identifiées

Variables / Dimensions	Forces	Faiblesses	Risques potentiels	Risques matériels
Mission	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de la mission dans la charte - La mission est étendue à toutes les activités de la banque - Approuvée par les autorités au plus haut niveau de la banque - Bonne compréhension de la mission par les auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - La charte d'audit interne est inconnue des audités - la référence faite aux risques dans la charte est insuffisante - Combinaison des activités d'audit et de contrôle par les auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - La méconnaissance de la mission assignée au département par les audités - Mauvaise interprétation de la finalité des activités d'audit - Absence de collaboration effective des audités - Conflit de responsabilité - Faible optimisation des activités d'audit - La baisse de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Réticence pour la transmission des PV de réunion du Conseil d'Administration aux auditeurs - Prolongation de 20 jours de la mission d'audit du département informatique
La réglementation bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des recommandations spécifiques de la Commission Bancaire (CB) - Envoi régulier des rapports à la Commission Bancaire - Compréhension des aspects liés aux risques des recommandations de la Commission Bancaire par le responsable du département 	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité limitée des auditeurs aux recommandations de la Commission bancaire - Les activités d'analyse de risques ne sont pas matérialisées - Absence d'identification des causes liées au non respect de deux ratios prudentiels 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais suivi des recommandations de la CB et la reprise des mêmes insuffisances déjà relevées - Ignorance de l'évolution des activités d'audit dans le secteur - La reprise périodique des opérations d'analyse de risques - La perte de temps - Mauvais suivi de l'évolution de l'environnement des risques - Sanction de la Commission Bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - La méconnaissance des faiblesses du département par certains auditeurs

Les normes d'audit interne	Niveau de compréhension acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Absence des normes d'audit interne au sein du département - Faible respect des normes et surtout des aspects liés aux risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de l'évolution des normes d'audit interne - Inadaptation organisationnelle du département par rapport aux normes d'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignorance des normes d'audit interne par certains auditeurs non formés
Les moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des niveaux de formation - Effectif relativement suffisant - Bon Niveau d'expérience des auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de formation spécifique en matière de conception de la cartographie des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et appréciation insuffisante des risques 	
Les moyens matériels	<ul style="list-style-type: none"> - Convenance du moyen matériel 	<ul style="list-style-type: none"> - Non disponibilité de logiciel d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps élevé pour la réalisation des missions d'audit 	
Les outils	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des pistes d'audit - Réalisation d'entretien avec les auditées 	<ul style="list-style-type: none"> - Non utilisation des principaux outils d'analyse de risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation des outils d'audit - Diagnostic moins approfondi sur les missions d'audit - Mauvaise appréciation de certains risques - Existence de risques purs au sein de la banque 	

<p>Cartographie des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la liste des risques du département informatique et du plan de contingence 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de cartographie de risque global pour la banque - Inexistence du plan de maîtrise de l'ensemble des risques de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vision à long terme pour la maîtrise des risques de la banque - Gestion des activités dans l'ignorance des menaces internes et externes - Existence de risques purs au sein de la banque - Non atteinte des objectifs fixés - Risque énorme de pertes et de disparition 	
<p>Plan d'audit interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un programme annuel d'audit approuvé par la Direction - Précision dans le programme sur les ressources en temps et en Hommes - Utilisation de plusieurs approches pour l'élaboration du plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des missions d'audit porte sur des missions de régularité - Absence de corrélation entre le plan d'audit interne et le niveau de maîtrise des risques de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> - Moindre apport de valeur ajoutée par les auditeurs - Mauvaise planification des missions d'audit - Conduite de missions d'audit inopportunes 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'appréciation sur la qualité des règles internes et sur la cohérence globale des actions
<p>Méthodologie d'audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de la méthodologie d'audit par les auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un document qui retrace la méthodologie d'audit - Absence d'évidence sur le développement de l'approche d'audit par les risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise orientation des missions d'audit - Fausse appréciation du contrôle interne - Eloignement des résultats d'audit de la préoccupation des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile adaptation des nouveaux auditeurs

Résultat d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - Existence des rapports d'audit - Appréciation positive de la Commission Bancaire sur les prestations du département 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise note de satisfaction de la majorité des audités de l'échantillon - La majorité des risques identifiés dans les rapports n'est pas recensée et discutée avec les audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignorance des préoccupations des audités - Présentation de constats inutiles - infirmation de certains résultats d'audit - Perte de valeur par le département d'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Commentaire négatif des audités sur certains constats des rapports d'audit
------------------	--	---	--	--

Source : Nous-mêmes

Section 2 : Analyse des résultats

Dans cette section, nous mettrons en évidence l'impact des variables indépendantes sur le système de prise en compte de risque au sein du département d'audit interne. Ensuite, nous analyserons les liens entre les dimensions de la variable dépendante.

2.1 L'impact des variables dépendantes

L'analyse des impacts portera sur la mission, la réglementation bancaire et les normes d'audit interne.

La mission assignée au département d'audit interne devrait permettre aux auditeurs de disposer d'une responsabilité nettement élaborée afin de mener convenablement les analyses de risques. Son étendue aux risques constitue le lien par lequel elle pourra avoir un impact sur le déroulement des activités d'audit et particulièrement sur les moyens du système. En effet, une telle précision dans la mission devrait amener les responsables de la banque à doter l'audit interne des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs afin d'assurer l'adéquation entre la mission et les moyens du département. La référence faite aux risques dans la mission étant insuffisante, elle n'a pas pu influencer considérablement le système de prise en compte du risque que nous avons établi. Cette situation justifie en partie les faiblesses que nous avons relevées pour les moyens du département.

La réglementation bancaire devrait influencer fortement le mode de fonctionnement du département par rapport à l'analyse des risques de la banque. Pour jouer pleinement son rôle au sein d'une banque, l'audit interne est tenu d'étudier les conditions pouvant favoriser le respect des ratios prudentiels qui sont des indicateurs de maîtrise des risques bancaires. L'exigence de la Commission Bancaire de l'UEMOA en matière de production de rapport par l'audit interne sur le niveau du contrôle interne constitue aussi un lien par lequel elle devrait agir incontestablement sur la variable dépendante. Toutefois, force est de constater que ces liens n'ont pas fortement influencé la variable indépendante car le service d'audit ne procède pas suffisamment au suivi des ratios prudentiels et il ne dispose pas d'outils adéquats pour identifier les risques liés au contrôle interne. L'absence de précision sur les modalités pratiques d'analyse de risques de la part des autorités monétaires constitue en principe une des sources de ce constat. C'est pour cette raison que la Commission n'a pas pu porter de jugement sur les activités d'analyse de risques au sein du département d'audit interne lors de sa mission de contrôle.

A travers la revue de littérature, nous avons montré que les normes d'audit interne obligent les auditeurs internes à procéder à des analyses de risques. En cela, le système de prise en compte du risque est directement influencé par les normes d'audit interne à deux niveaux que sont d'une part, au niveau de la planification des missions d'audit où il doit avoir une corrélation entre la planification des missions et le niveau de maîtrise des risques et d'autre part, pendant le déroulement de la mission d'audit, surtout à la phase d'étude où les risques sont identifiés en fonction des objectifs poursuivis. Mais nous avons relevé que malgré la compréhension des normes par les auditeurs, il y a une absence de lien entre la planification des missions et le niveau de maîtrise des risques. Les outils pouvant permettre l'identification des risques n'existent pas et il n'y a pas de questionnaire de contrôle interne au sein du département. Les normes d'audit interne n'ont cependant pas eu d'influence sur le système de prise en compte de risque établi. Une telle situation peut s'expliquer par l'existence d'une culture d'entreprise peu enclin à l'analyse du risque et l'absence de contrainte en matière de respect des normes d'audit interne parce que les auditeurs internes de la banque ne sont pas certifiés.

2.2 Les dimensions de la variable dépendante

Dans le cadre de l'élaboration du système de prise en compte du risque, nous avons présenté en avant les moyens comme étant le socle du système. De la qualité des moyens dépend l'aptitude des autres dimensions à répondre efficacement aux critères de mesure. C'est ainsi que la défaillance observée au niveau des moyens a conduit sans doute à l'absence de la liste des risques de l'ensemble des départements. En effet, si le personnel avait reçu une formation spécifique en analyse de risques, il aurait probablement confectionner les outils d'analyse de risques au sein du département, ce qui entraînerait au moins l'existence réelle de la liste des risques des départements à défaut d'une cartographie parfaitement confectionnée. De cette liste découlerait un plan de maîtrise des risques qui serait objet de discussion entre les auditeurs et les audités. Le constat est que cette activité est effectuée seulement au sein du département informatique ; ce qui ne permet pas aux auditeurs de déterminer un plan d'audit interne en fonction du niveau des risques par département. La non disponibilité des outils révèle aussi l'impossibilité du développement effectif de l'approche d'audit par les risques. Une telle situation a sans doute empêcher l'aboutissement des résultats d'audit qui identifient parfaitement les risques et les mesures à entreprendre. C'est surtout pour cette raison que les audités n'apprécient pas bien les prestations du département.

Section 3 : Propositions

Suite à l'examen des variables, il nous revient à présent de faire des propositions pouvant permettre aux responsables de la banque, principalement ceux de l'audit interne, de mieux cerner les risques liés aux domaines audités. Les propositions ont trait à chacune des variables indépendantes et aux dimensions de la variable dépendante du modèle d'analyse.

3.1 Les variables indépendantes

Nous avons constaté au niveau de la mission, des recommandations de la Commission Bancaire de l'UEMOA et des normes d'audit interne que tout n'est pas parfait par rapport aux éléments du modèle d'analyse de l'étude. Ainsi, nous avons formulé certaines propositions qui faciliteront l'amélioration des faiblesses soulevées.

3.1.1 La mission

L'examen de cette variable a relevé que son étendue aux risques est limitée et qu'elle n'est pas connue par les audités.

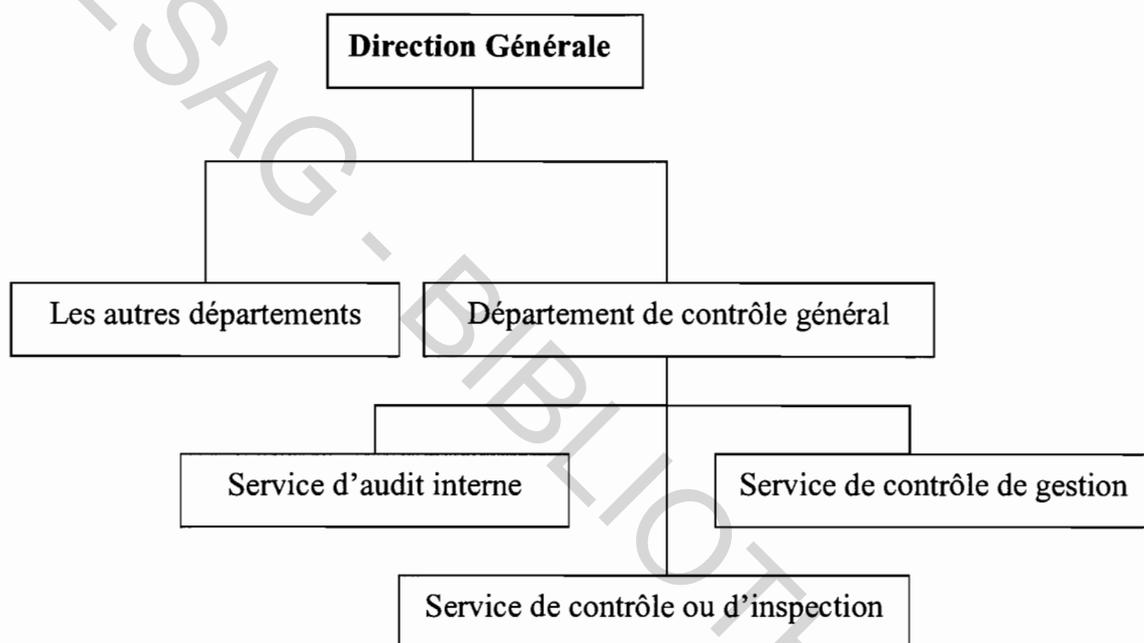
Nous proposons que le responsable du département d'audit interne sollicite une légère révision de la charte. Cette révision permettra d'introduire la nouvelle définition de l'audit interne dans la charte et de revoir l'objectif qui porte sur la protection des avoirs. Cet objectif devrait être ramené à la protection de la banque de l'ensemble des risques internes et externes susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Si la charte est encore établie par l'audit interne du Groupe, le responsable du département d'AI devra y apposer son visa et recueillir celui de la Direction Générale. Ensuite, le département d'AI s'attellera à faire connaître la charte à tous les niveaux de la banque, des subalternes aux responsables au plus haut niveau. Pour mener correctement la circulation de l'information, une copie de la charte devrait être envoyée aux responsables de département et aux chefs d'agences. Une copie sera portée au tableau d'affichage de la banque. Elle constituera l'un des premiers documents que doivent lire les nouveaux employés qui font le tour de la banque avant leur insertion.

Pour rendre plus opérationnelles les activités d'audit, nous proposons que le département d'audit interne et de contrôle soit scindé en deux services par la direction. Un service de contrôle et un service d'audit interne. Ceci permettra aux auditeurs de mieux se concentrer sur les activités d'audit plutôt que de réaliser les deux à la fois.

En outre, nous suggérons la création d'un service de contrôle de gestion par la direction pour faciliter l'identification des risques et une meilleure orientation des missions d'audit. Le service de contrôle de gestion ainsi créé pourra mettre à la disposition des auditeurs des résultats pertinents d'analyse de risques pouvant influencer considérablement l'orientation des missions d'audit du département d'audit interne (surtout les missions d'audit non programmées).

Les trois services ainsi créés seront regroupés dans un département de contrôle général qui sera rattaché à la Direction Générale. Il en résultera l'organigramme ci après :

Figure n° 8 : Organigramme du département de contrôle général



Le service de contrôle de gestion se chargera principalement de :

- la gestion budgétaire ;
- la mesure de la performance ;
- la conception du système d'information ;
- l'analyse des coûts ;
- l'élaboration des tableaux de bord...

Le service de contrôle aura pour activités :

- le rapprochement des comptes entre agences, filiales et correspondant ;
- les inventaires inopinés des espèces et valeurs et tout autre contrôle inopiné ;

- le rapprochement des comptes de la compensation ;
- le contrôle des positions de change ;
- le suivi des chèques de banque ;
- la revue des charges comptabilisées ;
- Le contrôle des journées comptables, les autres activités actuelles du département...

Le service d'audit interne aura en charge :

- le contrôle des comptes ;
- la revue du protocole report ;
- la gestion des profils des utilisateurs du système d'information ;
- l'analyse des risques significatifs de la banque ;
- les activités d'audit :
 - les missions d'audit de régularité ;
 - les missions d'audit d'efficacité ;
 - les missions d'audit de management ;
 - les missions d'audit de stratégie.

Le contrôleur général procèdera à la coordination des activités des différents services. Il aura en charge :

- l'organisation générale du département ;
- la définition des politiques de contrôle ;
- la définition des responsabilités des services et des agents ;
- la supervision des missions ;
- la production des rapports à la division audit du Groupe ;
- la production des rapports aux autorités monétaires...

3.1.2 La réglementation bancaire

Au cours de la vérification de cette variable, nous avons souligné que les rapports de la Commission Bancaire ne sont pas vulgarisés à tout le personnel du département d'AI. De même, nous avons remarqué que l'analyse des risques ne peut être identifiée de façon formelle et que certains ratios prudentiels ne sont pas respectés.

Nous proposons que les rapports de la Commission Bancaire ou tout autre rapport concernant le département soient mis à la disposition des auditeurs et que des réunions soient tenues pour une

meilleure compréhension des recommandations faites. Nous suggérons également des analyses de risques formalisées pour que les résultats soient disponibles au sein du département. En ce qui concerne le non respect de certains ratios prudentiels, le département devra identifier les causes pour faire des propositions concrètes afin de permettre à la banque d'être en règle.

3.1.3 Les normes d'audit interne

Au niveau de l'étude de cette variable, nous avons observé que les normes d'audit interne n'existent pas au sein du département et que c'est seulement les auditeurs internes formés qui les connaissent. Aussi, avons-nous remarqué comme pour le cas des recommandations de la Commission Bancaire pour l'analyse des risques, que l'identification des risques n'est pas formalisée.

Il importe que le département d'audit interne dispose des normes d'audit interne en son sein. Aussi, est-il nécessaire que les auditeurs qui n'ont pas bénéficié d'une formation spéciale en audit et qui sont surtout affectés aux activités de contrôle aient une certaine notion des normes d'audit interne. Le responsable du département se chargera de l'explication des normes à ces derniers. De même, il serait souhaitable que le département d'AI s'abonne à la revue d'audit interne de l'IFACI afin de s'imprégner des derniers développements en matière d'audit. Ceci lui servira de créneau pour disposer des informations sur les meilleures pratiques professionnelles, non seulement sur le sujet de l'approche d'audit par les risques mais aussi, les meilleures pratiques professionnelles de l'audit en général.

3.2 Les dimensions de la variable dépendante

Au niveau des moyens et outils, de la cartographie des risques, du plan d'audit interne, de la méthodologie d'audit et des résultats d'audit, des efforts complémentaires devraient être faits pour leur donner la qualité qu'il faut pour s'assurer de la bonne maîtrise des risques de la banque. Nous avons également envisagé des propositions relatives à leur amélioration.

3.2.1 Les moyens et outils

Au plan des ressources humaines, nous avons relevé que les auditeurs internes n'ont pas reçu une formation interne spécifique dans le cadre de la mise en place de la cartographie des risques. Il s'avère donc indispensable que le responsable du département d'AI sollicite dans le prochain budget où dans le programme de formation à venir au sein de la banque, des séminaires spécifiques sur la mise en place d'une cartographie des risques, sur le développement de

l'approche d'audit par les risques etc. Deux auditeurs peuvent participer au séminaire et faire partager par la suite les acquis avec les autres.

Par rapport aux outils, nous avons observé que les principaux outils d'analyse de risques n'existent pas ou ne sont pas formalisés au sein du département. A cet effet, nous proposons que les outils ci-après soient mis en place de façon formalisée au sein du département. Il s'agit de :

- la feuille de révélation et d'analyse de problème ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- le *flow chart* ;
- la feuille de révélation de risques ;
- le tableau de bord des risques ;
- questionnaire de contrôle interne.

3.2.2 La cartographie des risques

La liste des risques n'existe que dans le département informatique. Sur ce plan, il importe qu'un vaste programme de mise en place de la cartographie des risques soit initié par la direction ou la maison mère afin d'établir la cartographie globale des risques. La méthode d'analyse dépend des besoins de la banque. Toutefois, nous suggérons une combinaison des trois méthodes d'identification des risques proposées par McNAMEE (1998). Il s'agit du *the exposure analysis*, *the environmental analysis* et *the threat scenarios* selon les besoins de chaque département. Ensuite, pour la mesure des risques, nous proposons l'utilisation du *risk factors* défini par le même auteur. Ainsi, les risques identifiés seront classés par rapport à trois niveaux : faible, moyen, ou élevé. La démarche interne d'élaboration se basera sur le regroupement du *bottom up* et du *top down* tel que suggéré par RENARD (2003 : 100-101). Mais auparavant, il est nécessaire de créer à l'image des comités qui existent déjà au sein de la banque (comité de direction, comité de crédit etc.), un comité chargé de la mise en place de la cartographie des risques. Ce comité sera composé à titre indicatif des responsables de département, de service et des chefs d'agences. L'essentiel du travail devra être fait par chaque responsable du comité avant une critique globale des risques et de leur hiérarchisation par le comité qui se regroupera périodiquement pour modifier la liste des risques ou intégrer de nouveaux risques compte tenu des évolutions internes ou externes. Il importe aussi que les opérationnels soient fortement intégrés dans le processus d'évaluation des risques en amont. La démarche globale peut se résumer ainsi qu'il suit :

- 1 Identification des activités et des processus principaux ainsi que les opérationnels responsables des activités et des processus par le comité ;
- 2 Identification préliminaire des risques par les opérationnels avec l'assistance des auditeurs internes ;
- 3 Construction préliminaire de la liste des risques par les responsables fonctionnels à partir des résultats des opérationnels ;
- 4 Recensement, évaluation et classification en comité des risques spécifiques de la banque ;
- 5 Elaboration en comité du référentiel de maîtrise des risques ;
- 6 Présentation du référentiel de maîtrise des risques à la direction pour approbation.

A défaut de procéder à la création d'un comité interne, la banque peut avoir recours à la prestation d'un cabinet externe spécialisé dans l'élaboration de la cartographie des risques.

3.2.3 Le plan d'audit interne

Le département d'audit interne ne dispose pas d'un plan d'audit interne. Il dispose plutôt d'un programme d'audit interne parce qu'un plan d'audit interne couvre plus d'une année. Nous avons aussi relevé qu'il n'y a pas de corrélation entre le programme d'audit et le niveau de maîtrise des risques. Nous suggérons que le département établisse un plan d'audit interne pour une meilleure répartition de ses missions dans le temps et une meilleure identification des risques avant le démarrage de chaque mission d'audit. L'identification des risques ainsi faite devra être matérialisée pour faciliter les missions futures. Pour l'année 2003 seulement, il a été prévu treize (13) missions d'audit sans tenir compte des missions spécifiques que les organes de gestion peuvent réclamer ainsi que le volume des activités de contrôle. Nous suggérons de ce fait un étalement des missions sur deux ans au moins afin que le taux de réalisation s'approche de 100% au lieu du taux actuel qui est de 76,92%. Dès que la cartographie des risques sera disponible, le plan devra tenir compte du niveau des risques de chaque activité ou processus identifié. Une activité qui ne dispose pas de niveau élevé de risques peut être auditée chaque trois (03) ans par exemple, tandis qu'une autre activité dont le niveau des risques est jugé élevé peut être auditée tous les ans.

3.2.4 La méthodologie d'audit

Le manuel d'audit interne qui devrait regrouper les méthodes de communication et la méthodologie d'audit selon LEMANT (1999 : 77) n'existe pas. Ceci a rendu difficile l'identification des habitudes de travail du département.

Le manuel d'audit fait office de référence, aide à la formation des auditeurs débutants et définit de façon précise le cadre de travail. Pour cela, nous suggérons au responsable du département, la confection d'un manuel d'audit interne qui exposera la méthodologie d'audit par les risques et les habitudes de communication du département. Nous suggérons également que la méthodologie adoptée pendant les missions soit mentionnée dans les rapports.

3.2.5 Les résultats d'audit

La première raison qui justifie la non satisfaction de certains audités par rapport aux résultats est relative à la caducité du CAP manuel. A cet effet, nous suggérons l'accélération par la direction des travaux en cours pour la mise en place d'un nouveau CAP manuel afin de le mettre le plus tôt possible à la disposition des auditeurs. Le CAP manuel étant un document qui retrace les politiques d'administration générale du Groupe, il est important que EBS se dote aussi d'un manuel de procédure interne. La deuxième raison est l'absence de spécialiste dans les missions d'audit. Pour ce cas, il est nécessaire que les auditeurs internes aient recours à des spécialistes du Groupe pour des missions d'audit spécifique. A défaut, il est indispensable que les auditeurs bénéficient de formation spécialisée avant certaines missions d'audit. Comme dans le cadre de la mission d'audit du département informatique où les auditeurs ont reçu une formation spécifique avant la réalisation de la mission.

Enfin, nous proposons que les constats et les recommandations se basent beaucoup plus sur les risques identifiés et discutés avec les audités pour refléter véritablement les résultats d'une mission d'audit par les risques.

Ce dernier chapitre a été l'occasion pour nous de tester les variables de l'étude et de faire des propositions concrètes pour une amélioration des activités d'audit du département. Ainsi, nous avons relevé que toutes les variables ne sont pas à un degré satisfaisant et que des actions doivent être menées pour qu'elles participent réellement à l'amélioration des prestations du département.

Conclusion

Cette deuxième partie de notre travail nous a permis de présenter Ecobank Sénégal (EBS), son département d'audit interne ainsi que le niveau de prise en compte du risque dans la gestion du département. En présentant EBS, nous avons relevé que c'est une filiale du Groupe Ecobank *Transnational Incorporated* (ETI) créée en 1985. Elle dispose d'une organisation interne qui regroupe l'ensemble des départements et les divers comités de gestion que nous avons présentés.

Nous avons aussi présenté le département d'audit interne qui a servi de cadre pratique pour nos analyses. C'est un département qui procède à une combinaison des activités d'audit et de contrôle. Il dépend directement de la Direction Générale de la banque et rend aussi compte au département d'audit du Groupe.

Enfin, nous avons mesuré les indicateurs des dimensions de nos variables de recherche. A ce niveau, nous avons surtout relevé les forces et les faiblesses du département et procédé à des suggestions pour une amélioration du niveau de prise en compte du risque dans la gestion du département.

Conclusion générale

Le département d'audit interne et de contrôle est une composante très importante dans le fonctionnement d'Ecobank Sénégal. Le temps que nous avons passé dans ce département nous a permis de comprendre son fonctionnement et d'enrichir notre connaissance en matière d'audit et de contrôle. Ce travail nous a permis d'appréhender les réalités en matière d'audit dans le secteur bancaire. La profession bancaire est un véritable creuset de disciplines qui se côtoient de manière dynamique. C'est un métier qui combine des connaissances de droit (civil, assurance, fiscal, immobilier etc.) de comptabilité, de finance, de sécurité, d'informatique dont la maîtrise globale est une obligation pour la réussite des opérations bancaires. C'est d'ailleurs à cause de ce dernier point que l'audit interne s'attelle à produire un travail plus pertinent pour rendre plus efficace le département informatique qui est au centre des activités bancaires.

Cependant, l'identification des risques ne saurait se limiter à un seul département aussi stratégique soit-il. Car les risques bancaires sont très variés et se présentent à tous les niveaux de la banque, en interne comme en externe. C'est d'ailleurs pourquoi l'une de nos principales suggestions est la mise en place d'une cartographie complète des risques des principaux processus de la banque qui sera consolidée par le comité chargé de la conception globale de ladite cartographie. Pour rendre plus opérationnelle la cartographie des risques qui sera établie, l'audit interne doit discuter régulièrement des éventuelles modifications et ses rapports doivent insister sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques.

Nous ne saurions terminer ce travail sans préciser si les objectifs principaux fixés sont atteints. En effet, au début de ce travail nous avons fixé les objectifs suivants :

- analyser les outils et moyens dont dispose le service d'audit interne ;
- étudier le processus d'audit par les risques en place ;
- examiner les attentes de quelques acteurs de l'analyse du risque de la banque ;
- faire à la suite des analyses, des propositions en vue d'une amélioration de l'approche en tenant compte de la culture de contrôle qui existe au sein de la banque.

A la lumière des résultats, nous pouvons dire que le département d'audit interne dispose de moyens humains adéquats pour l'atteinte des objectifs. Mais des séminaires de formation sur l'analyse des risques méritent d'être organisés pour les rendre plus adaptés aux réalités actuelles en matière d'audit. Aussi faudrait-il que le département se dote des outils d'analyse de risques.

En ce qui concerne le processus d'audit par les risques, nous avons relevé qu'il n'est pas matérialisé. La difficulté à ce niveau est que nous n'avons pas eu assez d'éléments probants pour nous assurer de l'effectivité du processus d'audit par les risques.

La maîtrise des risques implique une démarche rationnelle afin de les identifier, les mesurer, les analyser en vue de mettre en place les dispositifs les plus efficaces et les moins onéreux.

Par rapport aux attentes des acteurs d'analyse du risque, nous avons relevé qu'elles convergent sur l'actualisation du CAP manuel (le manuel de procédures du Groupe) et la nécessité pour les auditeurs internes d'avoir dans leur équipe des spécialistes afin de rendre plus pertinentes leurs recommandations.

Enfin, nous avons à l'issue de nos travaux, proposé la mise sur pied d'un comité qui sera chargé de la conception de la cartographie globale des risques de la banque.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 - ACCA.(2002), *Audit and internal review*, Edition FOULKS LYNCH, 422 pages.
- 2 - ANNUFINANCE .(2003), *Offres d'emploi en finance*, www.annufinance.com/emploi/
- 3 - BABIER, Etienne.(1996), *L'audit interne, performance et Actualité*, édition d'ORGANISATION, Paris, 221 pages.
- 4 - BARRY, Mamoudou.(2003), *Le contrôle interne dans une banque commerciale*, Mémoire de fin de formation, Ecole Supérieure de Commerce de Dakar, 52 pages.
- 5 - BCEAO.(2002), *Bilan des banques de l'UEMOA*.
- 6 - BECOUR, Jean-Charles ; BOUQUIN, Henri.(1996), *Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité*, ECONOMIA, 2^e édition, Paris, 418 pages.
- 7 - BENEDICT, Guy ; KARAVEL, René.(1996), *Evaluation du contrôle interne*, MALESHERBES, Paris, 111 pages.
- 8 - BOISSIEU, Antoine.(2003), La loi Sabarnes-Osley : Une occasion à saisir par les entreprises françaises, *Revue française de l'audit interne*, n° 138, 38 pages.
- 9 - CHAMBERS, Andrew ; RAND, Graham.(2000), *The operational auditing handbook*, Edition WILEY, Chichester, 531 pages.
- 10 - Commission Bancaire.(2000), *Circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédits*.
- 11 - Commission Bancaire. (2001), *Lettre-circulaire n° 01-2001/CB du avril 2001 portant recommandations pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise dans les banques et établissements financiers de l'UEMOA*.
- 12 - COOPERS & LYBRAND ; IFACI.(2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'ORGANISATION, Paris 378 pages.
- 13 - EMAIL JOB.(2004), *Offres d'emploi*, www.emailjob.com
- 14 - FAUTRAT, Michel.(2002), Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue française d'audit interne*, n° 158.
- 15 - GBEASOR, Omialo. (2003) *Cours de réglementation bancaire*, CODEX, CESAG.
- 16 - GROUPE ECOBANK. (2003), *Rapport annuel*, www.ecobank.com
- 17 - HANNOUN, Hervé.(2000), Le contrôle bancaire et l'évolution des risques financiers, *Bulletin de la banque de France*, n° 79.
- 18 - HUTIN, Hervé. (2002), *Toute la finance de l'entreprise en pratique*, 2^e édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 905 pages.
- 19 - IFACI.(1996), *La charte d'audit interne : Support d'une légitimité*.

- 20 - IFACI ; ERNST & YOUNG.(2000), Enquête de sur la pratique de l'audit interne en France, *Revue française de l'audit interne*.
- 21 - IFACI.(2003), *Maîtrise des risques de l'organisation*, support de séminaire de formation.
- 22 - IFACI.(2003), *les normes d'audit interne*, www.ifaci.com
- 23 - IFACI.(2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratique, RFAI, N°150
- 24 - JEANCOURT-GALIGANANI, Antoine.(2002), La valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, *Revue française de l'audit interne*, n° 161, 38 pages.
- 25 - JOB AFRIQUE.(2001), Dossier spécial direction financière, www.jobprofinance.com
- 26 - LAWRENCE, Michell. (2003), *La firme irresponsable*, éditions ECONOMIA, Paris.
- 27 - LEMANT, Olivier.(1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2^e édition d'ORGANISATION, Paris, DUNOD, 279 pages.
- 28 - LEMANT, Olivier.(1999), *Créer et développer l'audit interne*,Edition MAXIMA, Paris, 177 pages.
- 29 - LOGMAN.(2000), *Dictionary of contemporary english*, Pearson Education Limited.
- 30 - MADERS, Henri-Pierre.(1994) *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'ORGANISATION, Paris, 221 pages.
- 31 - McNAMEE, David.(1996), *Assessing risk*, The IIA CENTER, 155 pages.
- 32 - McNAMEE, David. (1998), *Business risk assessment*, The IIA CENTER, 107 pages.
- 33 - MILLICHAMP, A.H.(2002), *Auditing*, 8^e edition, Edition BATH PRESS, 440 pages.
- 34 - NDIR NGOM, Aida.(2001), *Les banques commerciales sénégalaises peuvent-elles répondre efficacement aux besoins de financement d'une économie en développement ?*, Mémoire de DESS, UNIVERSITE RENE DESCARTES, PARIS V, 97 pages.
- 35 – OBERT, Robert (2000), Synthèse de droit et de comptabilité : Audit et commissariat aux comptes, tome 2, édition DUNOD, Paris, 461 pages.
- 36 - OHADA.(2002), Actes uniformes portant sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.
- 37 - PICKETT, Spencer.(2000), *The internal auditing handbook*, Edition WILEY, Chichester, 636 pages.
- 38 - RENARD, Jacques.(2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^e édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 462 pages.
- 39 - RENARD, Jacques. (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, Edition MAXIMA, Paris, 267 pages.
- 40 - RICHARD, Bertrand ; Miellet, Dominique.(2003), La dynamique du gouvernement d'entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 205 pages.

- 41 - RITTENBERG, Larry E. ; SCHWIEGER, Bradley J.(2000), *Auditing concepts for changing Environment*, 3^e édition, édition HARCOURT, 855 pages
- 42 - SARDI, Antoine.(1993), *Audit et inspection bancaire*, 2^e édition, Edition AFGES, paris, 462 pages
- 43 - SAWYER, B. Lawrence ; DIETTENHOFER, A. Mortimer.(1996), *Internal auditing*, 4^e édition, IIA, Florida, 1499 pages.
- 44 - SIRUGUET, Jean-Luc. (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome 2, BANQUE éditeur, Paris, 561 pages.
- 45 - SOW, N'gary.(2003), *Cours d'audit interne et procédures*, CODEX, CESAG.
- 46 - STETTLER, Howard. (1975), *Audit : Principes et méthodes générales*, Edition PUBLI-UNION, Paris, 895 pages.
- 47 - SYSCOA.(1996), *Plan comptable général des entreprises*, édition FOUCHER, Paris, 831 pages.
- 48 - VAURS, Louis.(2002), *Gouvernance*, *Revue française d'audit interne*, n° spécial sur la pratique de l'audit interne en France.
- 49 - VINCENTI Dominique.(1999), *Dresser une cartographie des risques*, *Revue française d'audit interne*, n° 144.
- 50 - YAZI, Moussa.(2003), *Cours d'audit interne*, CODEX, CESAG.
- 51 - YAZI, Moussa.(2003), *Cours sur le gouvernement d'entreprise*, CODEX, CESAG.