

MBAESG



Mémoire de fin d'études pour l'obtention du  
MBA Audit et Contrôle de Gestion ESG Paris

La contribution de l'Audit Interne à la performance de  
l'organisation : cas de la Banque de Dakar (BDK)

Présenté par :

Abdoul Demba FAYE

Encadré par :

Maty SAMB NDIAYE  
Professeur Associée à SUP de CO Dakar

Année académique 2016 - 2017

## DÉDICACE

*Je dédie ce mémoire à :*

- *mes très chers parents en témoignage de ma reconnaissance envers le soutien, les sacrifices et tous les efforts qu'ils ont consentis en moi ;*
- *mes frères et sœurs pour leur affection ;*
- *tous ceux qui ont eu une relation de proche ou de loin avec la rédaction du présent mémoire.*

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie, tout d'abord, ALLAH le tout puissant qui m'a donné la santé et la force d'accomplir ce travail.

En préambule à ce mémoire, je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide pour l'élaboration de ce document.

Je tiens à remercier mon encadreur Maty SAMB NDIAYE pour sa disponibilité.

J'adresse aussi mes remerciements à Sophie Barre GUTH et à Papa Amadou NDIAYE de la Direction Conformité - Risques Opérationnels et Contrôle Interne de la BDK.

Je remercie vivement le Responsable de l'Audit Interne de la BDK pour l'entretien qu'il m'a accordé.

Ma profonde reconnaissance et gratitude va à l'endroit de mes parents, frères et sœurs, pour leur assistance ainsi que leur soutien moral et financier.

Enfin, j'adresse mes remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé.

## **AVANT-PROPOS**

Toute organisation doit se fixer des objectifs. Mais pour les atteindre, elle est confrontée à une multitude de risques. La maîtrise de ces risques doit être garantie par le Contrôle Interne. Afin de s'en assurer, les organisations se dotent d'une fonction d'Audit Interne comme un support d'évaluation et de surveillance du Contrôle Interne.

L'Audit Interne accomplit ainsi un rôle indispensable au Management, et s'inquiète de façon raisonnée, sur les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Rattaché au plus haut niveau hiérarchique, l'Audit Interne contribue à mieux maîtriser les activités de l'organisation, par une évaluation de tous ses processus.

L'Audit Interne, fonction stratégique, doit alors participer à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'amélioration de la performance reste au centre des préoccupations des parties prenantes. L'Audit Interne se trouve être alors confronté à la satisfaction des parties prenantes.

L'apport à la performance globale de l'organisation, est aujourd'hui un enjeu auquel, l'Audit Interne est confronté. Dans ce contexte, nous avons choisi, de travailler sur ce sujet pour l'obtention du MBA Audit et Contrôle de Gestion de l'ESG Paris.

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

<b>BCEAO</b>	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>BDK</b>	Banque de Dakar
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAATs</b>	Computerized Assisted Audit Tools
<b>CREPMF</b>	Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers
<b>DC/BR</b>	Dépositaire Centrale/Banque de Règlement
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>KRI</b>	Key Risk Indicator
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>SDM</b>	Salle Des Marchés
<b>UMOA</b>	Union Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Dispositif de Contrôle Interne de la BDK .....	48
<b>Tableau 2</b> : Indicateurs clés de risque (KRI) de la BDK .....	55
<b>Tableau 3</b> : Cotation des risques de la BDK .....	56
<b>Tableau 4</b> : Plan général d'audit de la BDK .....	57
<b>Tableau 5</b> : Indicateurs clés de performance (KPI) de la BDK.....	60
<b>Tableau 6</b> : Catégorisation des Objectifs de la BDK.....	63
<b>Tableau 7</b> : Identification des risques inhérents aux activités de la BDK .....	64
<b>Tableau 8</b> : Rôle de l'Audit Interne dans la maîtrise des risques de la BDK.....	68
<b>Tableau 9</b> : Recommandations et Plan d'actions.....	77

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Figure 1</b> : Organigramme de la BDK .....	39
<b>Figure 2</b> : Fonctionnement du Service d'Audit Interne de la BDK .....	59
<b>Figure 3</b> : Relation Audit Interne - Objectifs - Performance de la BDK.....	67
<b>Figure 4</b> : Relation Audit Interne - Risques - Performance de la BDK.....	70
<b>Figure 5</b> : L'apport des recommandations d'Audit Interne à la performance de la BDK.....	72
<b>Figure 6</b> : Balanced Scorecard (BSC) de l'Audit Interne .....	76

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	1
PREMIÈRE PARTIE : <u>CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE</u> .....	5
CHAPITRE 1 : ÉLABORATION ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE .....	6
CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	20
DEUXIÈME PARTIE : <u>CADRES CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL</u> .....	23
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL .....	24
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL .....	36
TROISIÈME PARTIE : <u>CADRES PRATIQUE ET ANALYTIQUE</u> .....	41
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES TRAVAUX .....	42
CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET RECOMMANDATIONS.....	74
CONCLUSION .....	80
BIBLIOGRAPHIE .....	82
CYBERGRAPHIE .....	83

## RÉSUMÉ

La finalité ultime de l'Audit Interne est d'accroître et de préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques. Rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale, l'Audit Interne entretient une relation étroite avec le Comité d'Audit en apportant une assurance sur l'efficacité des systèmes de Gestion des Risques et de Contrôle Interne.

Cependant, ce rôle attribué à l'Audit Interne a évolué au fil du temps au sein des organisations qui cherchent aujourd'hui à accroître leur performance. Désormais, l'Audit Interne doit créer la performance en s'adaptant aux besoins de l'organisation.

En outre, dans les banques, au regard de la réglementation, l'Audit Interne est une fonction obligatoire. Cette réglementation bancaire ne cesse d'évoluer compte tenu des risques du secteur. Vu, ces exigences accrues et son positionnement au sein de la banque, l'Audit Interne doit de plus en plus s'affirmer comme fonction stratégique et contribuer à la performance.

C'est ainsi qu'au sein de la Banque de Dakar (BDK), l'Audit Interne s'efforce pleinement à œuvrer pour une amélioration de la performance globale. En effet, l'Audit Interne agit positivement sur la performance de la BDK en l'aidant à atteindre ses objectifs par une maîtrise des risques. L'Audit Interne, de par ses recommandations majeures permet d'accroître l'efficacité et l'efficience opérationnelles, ce qui contribue à la performance de la BDK.

## **INTRODUCTION**

La fonction d'Audit Interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis.

C'est en réalité une fonction nouvelle avec des particularités singulières. C'est également une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions là où elle s'exerce. Et c'est également une fonction périodique dans la mesure où le travail est exercé en missions en fonction du risque de chaque activité.

Ces trois caractéristiques de la fonction d'Audit Interne : nouvelle, universelle, périodique sont maintenant acquises et reconnues. Ainsi, la fonction se construit et se développe en élargissant progressivement son champ d'application.

En outre, ces dernières années ont été marquées par une instabilité économique ponctuée de quelques scandales et faillites retentissants comme le cas Enron. Ce qui a mis l'accent sur la Gouvernance de l'entreprise. De ce fait, les parties prenantes de l'entreprise exigent des dirigeants qu'ils s'assurent que leur organisation est bien sous contrôle. D'où la mise en place, en permanence des dispositions visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information. Ce qui pousse aujourd'hui, inéluctablement, sur le devant de la scène la fonction d'Audit Interne comme organe de Gouvernance de l'entreprise.

Parallèlement, toute organisation est confrontée à l'amélioration de sa performance dans un environnement qu'elle souhaite sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée. Dans cette perspective, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'Audit Interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises, sont sous contrôle, et qu'elles contribuent aux objectifs de l'organisation.

Pour ce faire, l'Audit Interne évalue le niveau du Contrôle Interne, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à atteindre efficacement les objectifs assignés et à maîtriser les risques inhérents à l'activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités. Ce qui explique son développement au cours des

deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

Ces développements et constats précédents fondent donc les circonstances du choix du sujet, lequel nous nous proposons d'expliquer ci-après.

Il est désormais, de pratique courante, de constater que l'Audit Interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables de l'organisation de mieux gérer leurs affaires. L'Audit Interne contribue à la création et à la préservation de valeur par des missions d'assurance ou de conseil. Les parties prenantes apprécient cette offre de services diversifiée. Jusque-là, c'est cette question de la valeur ajoutée de l'Audit Interne qui s'était posée. Mais aujourd'hui, l'enjeu est plus ambitieux. Il s'agit de contribuer à la performance de l'organisation.

Donc, les objectifs poursuivis par l'Audit Interne seront à cet égard de mieux maîtriser les activités et logiquement aider à améliorer la performance. Il s'agira alors, d'apprécier la contribution de l'Audit Interne à la performance.

En d'autres termes, il sera question pour nous à travers ce sujet, d'établir le lien entre l'Audit Interne et la performance d'une organisation.

Notre sujet met en exergue deux concepts fondamentaux à définir à savoir **l'Audit Interne** et la **Performance**.

L'Audit Interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée. Nous retenons la définition officielle donnée par The Institute of Internal Auditors (**IIA**)<sup>1</sup> et adoptée aussi par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (**IFACI**)<sup>2</sup> :  
« *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*

---

<sup>1</sup> L'IIA, dont le siège se trouve à Altamonte Springs en Floride, aux États-Unis, est l'association internationale qui assure la diffusion des idées et techniques les plus modernes en matière d'Audit Interne.

<sup>2</sup> L'IFACI, dont le siège se trouve à Paris, rassemble des professionnels de l'Audit et du Contrôle Interne et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques.

*management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »*

Dans cette définition, l'assurance sur le degré de maîtrise des opérations n'est rien d'autre que l'appréciation du Contrôle Interne. Elle fait ressortir aussi une remarque importante : l'Audit Interne a une méthode qui repose sur une approche par les risques. Cette définition attribue aussi à l'Audit Interne un rôle de conseil dans l'organisation et d'évaluation du Gouvernement d'entreprise.

Concernant le concept de Performance, plusieurs points de vue ont été énumérés. Mais, il s'agit pour nous d'éclairer la notion de Performance. Pour ce faire, nous retenons cette définition<sup>3</sup> simple et concise :

*« Au niveau d'une organisation, la Performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une organisation performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. »*

La performance se définit donc comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'organisation et aux attentes des parties prenantes.

La performance est caractérisée par trois indicateurs fondamentaux :

- l'efficacité qui s'intéresse au degré d'atteinte des objectifs ;
- l'efficience qui correspond à l'atteinte de ces objectifs au moindre coût ;
- l'économie qui correspond à l'atteinte des objectifs au moindre coût tout en respectant les conditions de temps, de délai et de qualité.

Le sujet traite généralement de l'Audit Interne dans ses aspects à la fois théorique et pratique. Notons que, le sujet ne traitera pas de la conduite d'une mission d'Audit Interne, non plus de la mise en place d'un service d'Audit Interne. Plus précisément, on s'intéressera plutôt à chercher l'apport de l'Audit Interne à la performance d'une organisation.

Ce sujet peut être aussi reformulé dans une certaine mesure. Autrement dit, on peut tout simplement dire à ce propos : « Comment un service d'Audit Interne contribue-t-il à la performance d'une organisation ? ».

---

<sup>3</sup> [sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/](http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/)

En d'autres termes, on peut aussi le reformuler ainsi : « l'Audit Interne est-il un vecteur de performance pour une organisation ? ».

Le choix du sujet se justifie pédagogiquement dans une optique d'approfondissement de nos connaissances théoriques en Audit Interne. Dans une perspective professionnelle aussi, nous avons opté à travailler sur l'Audit Interne qui est une fonction stratégique au sein des organisations et offre de belles opportunités de carrière. Cette étude revêt un grand intérêt dans la mesure où elle nous permettra de mieux appréhender l'Audit Interne :

- de par sa place dans une organisation, sa méthode, ses outils ;
- son importance pour une organisation ;
- mais surtout son apport à la performance de l'organisation.

Notre travail de recherche sera développé selon un plan en trois parties.

Nous traiterons des cadres théorique et méthodologique, où la problématique sera élaborée et spécifiée, ainsi que l'approche méthodologique exposée, dans la première partie.

Nous exposerons les cadres conceptuel et organisationnel en explicitant les concepts liés au sujet et en présentant l'entreprise dans une seconde partie.

Enfin, dans la troisième partie, les cadres pratique et analytique seront développés par une présentation des travaux et de leur synthèse en terminant par formuler des recommandations.

**PREMIÈRE PARTIE :**  
**CADRES**  
**THÉORIQUE**  
**ET**  
**MÉTHODOLOGIQUE**

## **CHAPITRE 1 : ÉLABORATION ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de : dégager la problématique, définir les objectifs de recherche, émettre des hypothèses de travail, montrer l'intérêt du sujet et enfin procéder à une revue et critique littéraire.

### **Section 1 : Problématique**

L'Audit Interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation. En effet, c'est avec des ressources de cette organisation, que l'Audit Interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'Audit Interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Elle dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale. C'est une fonction en perpétuelle évolution au rythme des besoins changeants des organisations.

Ainsi, face à la multiplication et à la diversification de leurs risques, les organisations ont un besoin d'anticipation et de maîtrise. L'organisation se tourne alors vers sa fonction d'Audit Interne qui doit l'accompagner dans la maîtrise de ses activités.

Mais en complément de son rôle historique, l'Audit Interne doit de plus en plus démontrer son apport de valeur à l'organisation. Afin d'assurer sa pérennité et sa réussite, l'Audit Interne doit, comme toute autre fonction d'une organisation, justifier sa raison d'être auprès des parties prenantes clés. En d'autres termes, les parties prenantes doivent mesurer la valeur des services que la fonction d'Audit Interne peut les offrir.

Dès lors, l'Audit Interne ne doit plus seulement se limiter à créer de la valeur ajoutée. En outre, la fonction d'Audit Interne doit asseoir sa position au sein de l'organisation et satisfaire ses attentes. Désormais, l'Audit Interne doit devenir un levier contribuant à la performance.

Par ailleurs, le système financier est l'un des secteurs de l'économie le plus contrôlé. À cet effet, les banques font partie des institutions financières les plus réglementées. Ainsi, l'Audit Interne est une fonction obligatoire au sein des banques. En outre, en plus d'être normé internationalement, l'Audit Interne au sein de la banque est régi par la réglementation bancaire.

Alors, vu ce double caractère normé, l'apport de l'Audit Interne à une organisation bancaire, en vue de contribuer à sa performance, s'avère être une nécessité.

Dès lors, comme toute organisation, surtout bancaire, la Banque de Dakar (BDK) fait face à cet enjeu crucial de la contribution de l'Audit Interne à la performance. En ce sens, nous avons formulé une question fondamentale de recherche, sous-jacente à cet enjeu.

**Quel impact a véritablement l'Audit Interne sur la performance de la BDK ?**

## **Section 2 : Objectifs de recherche**

Nos objectifs de recherche se déclinent en un objectif général et en des objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général, de ce travail de recherche, est d'établir le lien entre l'Audit Interne et la performance de l'organisation. Il s'agit, d'étudier cette relation entre la fonction stratégique d'Audit Interne et la performance, tant recherchée par toute organisation comme la BDK.

- **Objectifs spécifiques**

L'atteinte de cet objectif général passe par la fixation d'objectifs spécifiques.

**Objectif spécifique 1** : Identifier le positionnement et le rôle de l'Audit Interne au sein de la BDK.

**Objectif spécifique 2** : Évaluer la fonction d'Audit Interne au sein de la BDK.

**Objectif spécifique 3** : Appréhender l'apport de l'Audit Interne à la performance de la BDK.

### **Section 3 : Hypothèses de travail**

Nous avons émis trois hypothèses de travail que nous allons vérifier au sein de la fonction d'Audit Interne de la BDK.

**Hypothèse 1 :** L'Audit Interne aide la BDK à atteindre ses objectifs.

**Hypothèse 2 :** La maîtrise des risques de la BDK par sa fonction d'Audit Interne contribue à sa performance.

**Hypothèse 3 :** Les recommandations formulées par l'Audit Interne et mises en œuvre n'ont pas d'impact sur la performance de la BDK.

### **Section 4 : Intérêt du sujet**

L'Audit Interne, est aujourd'hui une fonction importante, et organisée au niveau international. Cette fonction s'affirme et s'étend de plus en plus dans les organisations. C'est une activité s'intéressant à tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation. Longtemps confiné au contrôle, l'Audit Interne est confronté à un véritable enjeu stratégique. Les attentes, notamment des dirigeants ne sont plus les mêmes.

Désormais, l'Audit Interne doit apporter une contribution utile et pertinente à l'organisation, tout en remplissant sa mission. La fonction d'Audit Interne doit aller au-delà de sa mission d'assurance traditionnelle. L'Audit Interne devra en perspective jouer un rôle de « Conseiller stratégique ».

Dès lors, il serait pertinent de connaître l'apport actuel de la fonction d'Audit Interne. Mais aussi, il serait intéressant, d'identifier ce que serait son apport le plus précieux pour l'organisation. La recherche de la performance constitue une priorité pour les parties prenantes. Dans ce sens, l'Audit Interne doit répondre aux attentes des parties prenantes par des initiatives qui contribuent à la performance.

D'où l'intérêt de notre sujet qui cherche à montrer comment l'Audit Interne contribue à la performance. Pour une organisation comme la BDK, cette étude s'avère être utile. Elle permettra d'évaluer l'apport de sa fonction d'Audit Interne à sa performance.

## **Section 5 : Revue critique de littérature**

Il s'agira pour nous, généralement, d'exposer les fondements théoriques et empiriques de l'apport de l'Audit Interne à l'organisation. Plus spécifiquement, nous allons nous focaliser sur les développements qui ont été faits, en ce qui concerne la contribution de l'Audit Interne à la performance de l'organisation.

**Étienne Barbier<sup>4</sup>** s'est interrogé sur l'intérêt de l'Audit Interne. À cet égard, il souligne que l'Audit Interne doit apporter sa contribution à la création de valeur pour les actionnaires, pour les clients et pour le personnel. Il s'inscrit dans la finalité de l'entreprise. Selon lui, une problématique se pose pour les dirigeants : l'Audit Interne est-il un coût, marginal de toute façon, un investissement ou une opportunité ?

Pour lui, la réponse à cette question définit l'ambition que l'on a de l'Audit Interne. Ceci soulève aussi le positionnement et la crédibilité de l'Audit Interne. Il nous dit que l'Audit Interne est au service des dirigeants et du management.

L'auteur a évoqué un point important. En effet, il avance que l'Audit Interne est au service du Comité d'Audit. En ce sens, il lui apporte une meilleure visibilité sur la qualité du Contrôle Interne, facteur clé d'un bon Gouvernement de l'entreprise. Dans ce contexte, l'Audit Interne a vocation à satisfaire toutes les parties prenantes, à répondre à toutes les attentes qu'il faut savoir susciter. D'après Barbier, l'Audit Interne a continuellement adapté ses approches pour être plus performant et pour répondre à une demande sans cesse étendue.

**Olivier Lemant<sup>5</sup>** s'est aussi intéressé à l'apport de l'Audit Interne à une organisation. Pour lui, l'objet de l'Audit Interne n'est pas de produire des rapports, mais d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations. L'Audit Interne apporte à l'organisation une assurance à son fonctionnement et des conseils pour l'améliorer. Selon Lemant, l'Audit Interne doit veiller à ce que les processus de Management des Risques, de Contrôle et de Gouvernement d'entreprise s'améliorent réellement.

---

<sup>4</sup> Étienne BARBIER, *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit – L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Maxima, 1999, p.38 à 46

<sup>5</sup> Olivier LEMANT, *L'audit interne*, e-theque, 2003, p.3 à 4

**Jacques Renard**<sup>6</sup> avance que l'auditeur interne, sans doute, est et doit être un personnage actif dans son organisation, quelqu'un qui participe à l'enrichissement de l'entreprise.

Les points de vue de ces auteurs convergent tous sur l'apport de l'Audit Interne à l'organisation. Mais qu'en est-il vraiment de sa contribution à la performance ?

**Jacques Renard**<sup>7</sup> a traité de l'efficacité de l'Audit Interne. Il rapporte que traiter de l'efficacité de l'Audit Interne, c'est d'abord se poser la question : obligation de moyens ou obligation de résultat. À cette interrogation, il évoque que l'auditeur interne ayant une fonction de conseil et de consultant ne saurait avoir une obligation de résultat. Dans ce sens, il a cité un auteur qui déplore que l'Audit Interne ne puisse pas souvent chiffrer le résultat de ses actions et montrer qu'il « gagne de l'argent ». Faute de quoi, l'auditeur interne risque d'apparaître comme un « spectateur » en marge de l'entreprise et à côté de ses préoccupations majeures. De surcroît, la voie du résultat chiffrable est parfois difficilement praticable.

Des professionnels de l'Audit Interne dans une **revue**<sup>8</sup> publiée par l'IFACI ont traité de son apport au sein des organisations.

En effet, dans cette revue, **Louis Vaurs**<sup>9</sup> a mis en avant sept conditions à travers lesquelles l'Audit Interne contribue à la valeur ajoutée des organisations.

Voici ci-après ces sept conditions.

- Être ambitieux tout en étant réaliste, agir selon la maturité du service.
- Mériter la confiance de la Direction Générale à laquelle il est rattaché : bien connaître les objectifs de l'organisation, bien appréhender ses différentes activités, être efficace et compétent.
- Être crédible à l'égard du Comité d'Audit avec lequel il a des relations étroites et suivies : il doit lui apporter une information synthétique, organisée, hiérarchisée, non

---

<sup>6</sup> Jacques RENARD, *L'audit interne : ce qui fait débat*, Maxima, 2003, p.30

<sup>7</sup> Jacques RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, 2016, p.409

<sup>8</sup> IFACI, « Contribuer à la valeur ajoutée des organisations - Une finalité pour l'audit et le contrôle internes », *Audit & Contrôle Internes*, n°210, 2012.

<sup>9</sup> Louis Vaurs fut rédacteur en chef des revues de l'IFACI sur l'Audit et le Contrôle Internes.

biaisée. « *Il ne peut y avoir d'informations significatives réservées à la Direction Générale, c'est-à-dire volontairement soustraites aux administrateurs.* »

- Être légitime au sein de son organisation : le Directeur de l'Audit Interne doit inspirer le respect par son sens de l'éthique, son indépendance d'esprit et son courage. Dans le même temps, la compétence du service doit être reconnue par la pertinence de ses diagnostics et de ses recommandations, et par sa capacité à s'assurer de la mise en place des plans d'actions.
- Éviter de se plaindre dans une solitude pernicieuse et des certitudes de mauvais aloi : c'est en veillant de manière coordonnée avec des fonctions proches que l'on évite des redondances coûteuses.
- S'attacher à être connu et reconnu au sein de l'organisation : cela implique une capacité à bien communiquer.
- Convaincre la Direction Générale que l'Audit Interne doit bénéficier d'une réelle indépendance : « *un auditeur interne muet est un auditeur inutile ; un auditeur interne complaisant est un auditeur dangereux* ».

Dans cette revue aussi, **Benoît Derville**<sup>10</sup>, professionnel de l'Audit Interne a souligné divers points de vue intéressants.

Selon lui, l'Audit Interne doit contribuer à la valeur ajoutée des organisations. Pour cela, il doit s'assurer que les risques de tous ordres, et pas seulement financiers, sont maîtrisés.

La valeur ajoutée implique notamment une adhésion sans réserve des audités aux recommandations, et une relation forte de l'Audit avec le Top Management et le Comité d'Audit.

Benoît Derville, toujours dans cette revue, avance que les meilleures pratiques recommandent que les audits soient réalisés sur les activités et les processus sensibles, afin de sécuriser les risques : risques financiers, opérationnels, informatiques, juridiques, humains, légaux, réglementaires, voire risques de réputation et il y en a sans doute d'autres. Dès lors que les missions portent bien sur les activités et les processus fondamentaux, ils ont une valeur ajoutée précieuse pour l'entreprise en donnant un éclairage précis sur la qualité des processus et sur le niveau de maîtrise des activités. Cette valeur précieuse se manifeste

---

<sup>10</sup> Benoît Derville fut Directeur de l'Audit Interne du Groupe Banque Accord.

également, en mettant en évidence les insuffisances ou les sources de progrès pour se conformer aux axes stratégiques en termes de performance financière, de seuil de qualité, d'organisation interne. Un troisième aspect de la valeur ajoutée, selon le praticien, est la mise en place de plans d'actions adéquats, en ayant à l'esprit en permanence de l'efficacité du couple : efficacité attendue de la recommandation et impact de sa mise en œuvre.

Benoît Derville souligne qu'un bon critère de mesure de la valeur ajoutée est le taux d'adhésion des audités aux recommandations, parce qu'on imagine pas qu'un audité puisse accepter une recommandation qui n'a pas de sens à ses yeux. Parfois des critères très précis peuvent montrer que l'optimisation d'un processus permet d'éviter une perte. Mais il est difficile de l'évaluer tant que cette perte n'est pas concrétisée. Les missions d'audit doivent mettre en valeur le bénéfice apporté par les recommandations : optimisation d'un processus, gain financier, sécurisation d'un risque, et si possible le valoriser. Quant on peut prouver l'intérêt d'une recommandation, on fait apparaître une notion de valeur ajoutée potentielle. C'est le cas des recommandations sur les optimisations de processus, les fusions d'équipes, la suppression de tâches redondantes.

D'après aussi le praticien, le professionnalisme des auditeurs, est bien évidemment, indispensable, et s'apprécie au travers de la technicité et de la maîtrise des domaines audités. Mais ce n'est pas suffisant. La capacité des auditeurs à mener leurs investigations doit être avérée, c'est le doigté de l'auditeur dans sa démarche, sa persévérance, son intelligence et son discernement voire sa fermeté, si cela est nécessaire. C'est un point essentiel.

Le dernier point qui, pour lui, est fondamental, est la capacité de l'auditeur à faire adhérer l'entreprise c'est-à-dire les audités et la hiérarchie à ses recommandations. Ceci parce que la mise en œuvre d'une recommandation est d'autant plus acquise que l'adhésion est là. Il est donc également très important de sensibiliser la Direction Générale sur certains points essentiels de la mission. La planification prend en compte les risques les plus importants, d'où la nécessité de disposer de cartographies actualisées des processus et des risques.

Toujours dans cette revue de l'IFACI, deux autres professionnels de l'Audit Interne, en l'occurrence **Brigitte Charton**<sup>11</sup> et **Patrick Garnier**<sup>12</sup> ont apporté leurs constats sur la question.

En effet, selon eux, la valeur ajoutée ne s'évalue pas exclusivement en termes financiers, mais aussi en termes de professionnalisme des auditeurs, et requiert une forte implication de la Direction. Ils soulignent que l'efficacité de l'Audit contribue à la valeur ajoutée.

L'efficacité implique une optimisation des moyens engagés au regard de l'objectif à atteindre. Autrement dit le rapport coût / valeur ajoutée de l'Audit doit être un élément de questionnement permanent.

Ils mettent en exergue que le nombre de recommandations doit permettre de traiter les problématiques majeures. Pour cela, il est primordial d'attacher beaucoup d'importance au caractère opérationnel des recommandations et à leur rédaction de manière à faciliter leur traduction en plan d'actions. Il doit avoir un dialogue continu entre l'auditeur et les audités permettant d'accompagner les directions dans la mise en œuvre des actions et rester centré sur les objectifs majeurs.

D'après aussi ces deux praticiens, plus spécifiquement, l'Audit Interne doit pouvoir situer lors de chaque mission les flux financiers générés par un processus et ainsi apprécier l'impact de ses recommandations. En outre, l'Audit s'attache à vérifier l'utilisation efficiente des ressources, le coût de réalisation des activités, et peut être amené à identifier les axes d'amélioration de la performance, ayant un impact financier.

Ils évoquent par la suite qu'au-delà de l'impact financier, la contribution de l'Audit Interne s'apprécie sous plusieurs aspects :

- la protection du patrimoine, c'est-à-dire la sécurité des actifs et la conformité aux lois et réglementations ;
- l'amélioration des processus et la diffusion de bonnes pratiques ;
- la qualité des données et l'amélioration des systèmes d'aide à la décision.

---

<sup>11</sup> Brigitte Charton fut Directrice de l'Audit Interne à Groupama Gan Vie.

<sup>12</sup> Patrick Garnier fut Responsable Audit, Contrôle, Gestion des risques à Groupama Gan Vie.

Le contrôle de la conformité aux lois et réglementations s'est fortement développé et a pris toute sa place dans le plan d'audit, en particulier le contrôle des règles de protection de la clientèle. Les actions et recommandations issues de ces constats ne peuvent être chiffrées en tant que telles, mais sont porteuses d'un enjeu significatif en termes de conformité, vis-à-vis de l'Autorité de Contrôle Prudentielle, et d'image.

L'amélioration des processus et la diffusion de bonnes pratiques sont également porteuses de valeur ajoutée. Pour cela, l'Audit Interne doit tenir compte des projets de rationalisation des activités et d'amélioration de la performance opérationnelle tout en veillant à maintenir un niveau de contrôle approprié. La diffusion des bonnes pratiques apporte une plus-value qui est appréciée par les directions auditées.

Enfin, la qualité des données devient un enjeu de plus en plus fort notamment du fait des exigences, les données devant être fiables, traçables, historisées et accessibles. Chaque mission d'audit conduit à s'interroger sur le degré de qualité des données auditées, du traitement initial de l'opération jusqu'à la restitution dans les systèmes de pilotage, et la mise en œuvre des contrôles.

Bien au-delà des points évoqués précédemment, ces deux professionnels ont énuméré des leviers essentiels permettant de favoriser et de développer la valeur ajoutée de la fonction d'Audit Interne. Ces leviers sont les suivants.

- Le professionnalisme des auditeurs qui se doivent d'être en situation de veille permanente quant à l'évolution de la réglementation. Il est essentiel que les auditeurs puissent comprendre l'impact des risques sur le résultat.
- Une implication des opérationnels dans la gestion des risques et un partage au sein du Comité des Risques.
- Le plan d'audit doit être discuté avec les directeurs et prendre en compte le traitement des risques les plus importants.
- Enfin, l'implication forte de la Direction par une volonté de soutenir la mise en place des actions est un élément déterminant de la réelle efficacité du dispositif d'amélioration de la maîtrise des risques.

Cependant, les deux praticiens ont identifié des difficultés rencontrées par les auditeurs pour contribuer efficacement à la valeur ajoutée.

En effet, selon eux, les difficultés rencontrées tiennent souvent à la nécessité de développer une approche globale tout en se concentrant sur les enjeux majeurs d'un processus.

En outre, le périmètre des missions d'audit ne doit pas être trop large, au risque de perdre de vue les enjeux majeurs, d'allonger la durée des missions et ainsi réduire la pertinence des recommandations.

Par ailleurs, une approche sans différenciation du coût développé au regard des bénéfices attendus reste un écueil auquel il convient de veiller continuellement.

Ainsi, ils estiment que l'efficacité de la fonction d'Audit Interne nécessite :

- une connaissance approfondie des activités, de l'organisation et des risques de l'entreprise, préalable indispensable permettant d'acquérir une vision globale de manière à appréhender les enjeux majeurs de l'entreprise, et comprendre les interactions entre les parties prenantes ;
- des démarches orientées vers les métiers, qui nécessitent la prise en compte des contraintes spécifiques des métiers et des projets d'évolution. Ainsi, les attentes des directions concernées sont prises en compte dès le lancement d'une mission d'audit ;
- l'utilisation des méthodes et outils adaptés pour gagner en efficacité. À ce titre, les outils d'analyse de données permettent notamment d'améliorer la constitution des échantillonnages par des approches multi critères beaucoup plus ciblées ;
- enfin, une articulation entre les fonctions de Gestion de Risques, Contrôle Permanent et Audit Interne de manière à partager une vision commune des risques, des dispositifs de contrôle. À la suite de chaque mission, un retour sur les processus audités est effectué auprès de la fonction Gestion des Risques de manière à partager l'évaluation des risques et contribuer à la mise à jour du dispositif de contrôle.

Une autre **revue**<sup>13</sup> publiée par l'IFACI a mis en exergue l'apport de l'Audit Interne en période de crise au sein des organisations.

En effet, dans cette revue, **Pierre Bourgoïn**<sup>14</sup> s'est prononcé sur le défi pour l'Audit Interne de s'adapter à la crise en renforçant la maîtrise des risques. Ainsi, selon lui, les effets de la crise sur les entreprises sont nombreux. Face à ces effets, l'entreprise doit renforcer la maîtrise de ses risques dans des domaines aussi variés que la performance opérationnelle, la performance sociale, la responsabilité sociale d'entreprise, la conformité, tout en poursuivant son développement. Dans un contexte difficile, le rôle de l'Audit Interne évolue en particulier pour renforcer la capacité de l'entreprise à maîtriser les nouveaux enjeux.

D'après ce praticien, réévaluer en permanence les risques et énoncer des recommandations claires et mobilisatrices de façon à ce que l'entreprise ait un contrôle renforcé de ses risques, restent l'objectif de l'Audit Interne. Ce faisant, l'adaptation à la crise fait que le programme d'audit se déplace vers l'amont de la prise de décision et se renforce sur le suivi immédiat de la mise en œuvre des décisions. Ainsi, bien traiter les bons sujets reste la bonne méthode de travail pour à la fois ne pas se disperser sur des sujets mineurs et pour apporter l'information factuelle et pertinente qui crée de la valeur ajoutée pour les audités.

Pierre Bourgoïn souligne aussi que l'Audit Interne doit travailler à l'amélioration de sa propre performance, pas uniquement à celle des autres fonctions de l'entreprise. À son égard, il est essentiel de préserver les moyens nécessaires aux différentes phases de l'audit : cadrage, analyse préalable et plan de travail, phase de terrain, rédaction d'un rapport et suivi des recommandations. C'est cette séquence qui donne les garanties de l'impact et donc de l'utilité de l'Audit Interne. De la même façon, l'Audit reste un travail d'équipe, qui réunissant auditeurs et directeur de mission, donne l'assurance d'un point de vue factuel, indépendant et enrichissant pour les audités. La marge de manœuvre de l'auditeur doit donc rester maximale en particulier pour identifier les ruptures possibles ou souhaitables qui vont permettre le changement de niveau de la performance.

---

<sup>13</sup> IFACI, « L'audit interne en période de crise - Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée », *Audit & Contrôle Internes*, n°213, 2013.

<sup>14</sup> Pierre Bourgoïn fut Directeur de l'Audit, du Contrôle et de la Gestion des Risques du Groupe Orange.

Ce professionnel montre aussi que la création de valeur par l'Audit Interne tient à sa capacité à réduire les risques dans ses deux dimensions : la probabilité d'abord, et si néanmoins l'évènement redouté arrive, son impact. La crise de ce point de vue agissant comme révélateur de risques préexistants à des niveaux inférieurs, accroît le potentiel de création de valeur par l'Audit Interne. Encore faut-il se consacrer aux sujets lourds d'enjeux, recommander des actions proportionnées aux risques et suffisamment rapides, et s'assurer de leur réalisation effective, condition essentielle de la valeur ajoutée. C'est bien sûr à cela qu'il faut consacrer l'énergie de l'Audit, plus qu'à l'évaluation exacte de la valeur ajoutée qui sera simple à appréhender dans certains cas. Et là aussi, la cohérence des actions des trois éléments Audit Interne, Contrôle Interne et Risk Management, renforcera le potentiel de valeur ajoutée à atteindre et son obtention effective, en particulier pour l'amélioration du Contrôle Interne, irremplaçable pour gérer la grande majorité des risques en l'occurrence les risques prévisibles du quotidien.

Un autre professionnel, **Michel Botrel**<sup>15</sup>, toujours dans cette même revue s'est prononcé sur la question de l'apport de l'Audit Interne en période de crise.

Il énonce que comme toute organisation vivante, l'Audit Interne doit évoluer et s'adapter au contexte et aux spécificités de son entreprise. Les périodes de crise sont, pour l'Audit Interne, l'occasion de s'interroger et d'agir sur l'efficacité et la pertinence de son modèle et de ses processus. Partie intégrante de l'entreprise, l'Audit Interne doit participer pleinement aux actions de recherche d'amélioration de la performance : économie de moyens, augmentation de sa propre productivité, recherche de valeur ajoutée accrue via des missions d'audit mieux ciblées et réalisées par des auditeurs recrutés en interne, connaissant bien l'entreprise et ses processus.

En effet, selon lui, l'Audit Interne n'est pas sans doute épargné par l'effet des crises ou des difficultés conjoncturelles que l'entreprise rencontre au gré de la vie de ses marchés et de l'évolution de son environnement. En temps de crise, les contraintes économiques et sociales qui pèsent sur l'ensemble de l'organisation génèrent pour l'Audit Interne une nécessité de se remettre en question, et ce à plusieurs titres : que ce soit pour participer en

---

<sup>15</sup> Michel Botrel fut Directeur de l'Audit Interne de Suez Environnement.

tant que centre de coût à l'effort collectif d'économies et de productivité, faire preuve d'exemplarité ou maximiser la valeur apportée aux entités auditées.

D'après le praticien, en période de croissance, l'Audit Interne est soumis à un risque de routine, pouvant conduire à un certain immobilisme. Comme tout organisme, l'Audit Interne a pourtant besoin d'évoluer et lorsque la pression externe ne vient pas suffisamment le challenger, il est essentiel pour ses responsables d'impulser le changement de l'intérieur, de maintenir la structure en état d'éveil, nécessaire à la créativité et à la performance. Les périodes de crise constituent donc une opportunité naturelle de réflexion et potentiellement de remise en cause des méthodes, de l'organisation, voire du modèle dans son ensemble. En cas de difficulté économique significative, l'absence d'action peut s'avérer risquée : si l'Audit Interne ne s'adapte pas, d'autres se chargeront de l'adapter.

Dans cette perspective, selon Michel Botrel, pressés par la conjoncture, les commanditaires des missions d'audit, ainsi que les responsables des entités auditées, demandent aux auditeurs une plus grande valeur ajoutée de l'Audit au travers de ses missions et de ses recommandations, avec un focus sur les activités sensibles et les zones de risques. Cette recherche de valeur ajoutée, de gains de productivité tangibles, s'exprime également dans la nature des interventions demandées à l'Audit. Le contenu du plan d'audit interne devient plus ambitieux sous l'effet d'une demande accrue de missions de conseil, d'optimisation des processus et opérations, et d'une moindre demande d'audits de conformité. Outre un accroissement de la pertinence, acuité et valeur ajoutée de leurs observations, les auditeurs doivent également formuler des recommandations dont la mise en œuvre est économiquement acceptable.

Des études se sont intéressées aussi à la performance de l'Audit Interne. Dans la pratique, l'examen de la performance est ramené à l'analyse de la relation entre l'ensemble des résultats de l'intervention et l'investissement respectif avancé.

D'après **Lawrence B. Sawyer**<sup>16</sup>, la performance du travail du département d'Audit Interne est définie par le biais de ses capacités de présenter des recommandations dans le

---

<sup>16</sup> Lawrence B. SAWYER est auteur américain de nombreuses études sur l'Audit Interne.

cadre de son intervention. L'application de ces dernières par les entités témoigne de la performance de l'Audit Interne.

**Une étude**<sup>17</sup> récente publiée souligne que l'Audit Interne contribue à la performance. C'est une véritable évolution selon cette étude car, jusqu'à une période récente, de nombreux responsables d'entreprises voyaient dans l'Audit Interne, avant tout, des contraintes et une surcharge de travail.

De fait, concrètement, l'Audit Interne est devenu plus mature. Le champ de travail des auditeurs s'est considérablement élargi. Les plans d'audit ne sont plus figés, ils évoluent en cours d'année au fil des besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, l'Audit s'est véritablement mis au service de l'entreprise. En effet, cette étude révèle, qu'en s'adaptant aux besoins de l'organisation, l'Audit Interne crée la performance.

---

<sup>17</sup> Selon une enquête mondiale, menée auprès de 695 dirigeants, intitulée « L'avenir de l'Audit se joue maintenant »

## **CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre de l'étude et procéderons par la suite à sa délimitation. Après avoir élucidé les techniques de recherche utilisées, présenté nos techniques d'analyse et de traitement nos données, nous ferons part des difficultés rencontrées durant la rédaction de ce document.

### **Section 1 : Cadre de l'étude**

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite doit se fixer des objectifs. Une fois cet horizon stratégique atteint, il s'agit de définir les moyens nécessaires pour y parvenir et de veiller à leur bonne mise en œuvre. Enfin, il faut s'assurer que l'organisation a atteint ses objectifs initiaux. Cette relation « Objectifs - Moyens nécessaires - Pilotage Contrôle » résume la démarche stratégique traditionnelle pratiquée dans toutes les organisations.

Ces préoccupations sont généralement dévolues à la Direction Générale et aux instances composant la Gouvernance.

Dans nos environnements économiques actuels instables, l'atteinte de ces objectifs n'est évidemment pas certaine. L'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques, d'importance et de nature très différentes, qui peuvent perturber, voire rendre impossible, la réalisation de ses objectifs. Même si l'aversion au risque est dans la nature humaine, en matière de management, la prise de risque est vitale pour l'organisation. Donc cette prise de risque est inévitable et nécessaire. Cependant, elle doit être maîtrisée.

C'est dans ce contexte que l'Audit Interne émerge de par les bonnes pratiques pour aider les organisations à maîtriser leurs risques. Il se voit alors attribué le rôle de troisième ligne de maîtrise des risques en fournissant une assurance raisonnable et indépendante selon une approche systématique.

C'est pourquoi, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises privées et publiques se sont dotées d'une fonction d'Audit Interne. Ainsi, l'apport de l'Audit Interne à ses organisations est de nos jours une réalité dans la mesure où il permet d'amoinrir et de maîtriser les risques.

## **Section 2 : Délimitation du champ de l'étude**

Cette étude est menée au sein d'une organisation bancaire de la place. Celle-ci est venue renforcer le paysage bancaire sénégalais tout en tant se démarquant des autres banques classiques. Le champ d'application de ce travail de recherche concerne la BDK. Il s'agira alors, pour nous, d'essayer de répondre à nos interrogations au sein de cette organisation.

Pour notre présente étude, nous nous limitons plus précisément sur la fonction d'Audit Interne au sein de la BDK. Il sera question, en effet, d'étudier l'Audit Interne de la BDK. Spécifiquement, la contribution de l'Audit Interne à la performance de la BDK reste notre domaine d'investigation.

## **Section 3 : Techniques de recherche utilisées**

Notre investigation a été réalisée aux moyens d'une recherche documentaire et d'administration de guide d'entretien.

Pour mener cette étude, nous avons procédé à une recherche documentaire sur l'Audit Interne. Nous avons ainsi examiné des ouvrages traitant de l'Audit Interne. Des documents traitant aussi de la performance ont été exploités de même que ceux publiés par l'IFACI et L'IIA nous ont été d'une grande utilité.

Nous avons procédé à des entretiens avec l'équipe d'Audit Interne de la BDK. Ces entretiens nous ont permis de côtoyer les professionnels en la matière et de recueillir des informations pratiques.

## **Section 4 : Techniques d'analyse et de traitement des données**

Les informations recueillies au cours de nos entretiens ont été analysées. Ceci nous a permis d'organiser les données obtenues et de les synthétiser par la suite.

La recherche documentaire nous a permis de bien cerner les aspects pratiques de l'Audit Interne en général. Elle nous a été aussi utile pour spécifier la pratique de l'Audit Interne Bancaire.

Les entretiens ont permis de faire une description de notre champ d'investigation. Le traitement des données nous a permis de mettre en exergue notre question de recherche et de tester nos hypothèses.

## **Section 5 : Difficultés rencontrées**

Mener un travail de recherche, pour élaborer par la suite un document scientifique, n'est pas sans doute exempt de difficultés. Nous avons eu à faire face à quelques difficultés dont nous avons pu surmonter.

Pour la collecte des données, nous n'avons pas pu disposer de documents exploitables au niveau du Service d'Audit Interne de la BDK. Nous étions confrontés à l'inaccessibilité des données s'expliquant par la confidentialité des informations. Ce qui explique qu'on n'a pas pu disposer de documents de grande importance comme la cartographie des risques et le plan d'audit de la BDK. Ceci a été un facteur bloquant pour mener à bien l'aspect pratique de cette étude.

**DEUXIÈME PARTIE :**  
**CADRES**  
**CONCEPTUEL**  
**ET**  
**ORGANISATIONNEL**

## **CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous présenterons les concepts clés du sujet et ceux liés à la particularité du sujet. Nous terminerons par exposer les sources spécifiques à la nature du sujet.

### **Section 1 : Présentation des concepts clés du sujet**

Il s'agit de présenter l'Audit Interne dans ses différents aspects. Nous nous appesantirons aussi sur les Objectifs de l'organisation et sur la Mesure de la Performance.

- **Les formes d'Audit Interne**

L'évolution de la fonction d'Audit Interne permet d'en distinguer quatre formes.

#### **L'audit de conformité (ou audit de régularité)**

Cet audit consiste à vérifier la bonne application des règles et procédures de l'entreprise.

#### **L'audit d'efficacité (ou audit de performance)**

Il a pour finalité de formuler une opinion sur la qualité des procédures. Le référentiel devient une abstraction, résultante de l'appréciation de l'auditeur.

#### **L'audit de management**

C'est l'évaluation de la mise en œuvre sur le terrain des politiques et stratégies de l'entreprise.

#### **L'audit de stratégie**

Il s'agit de l'évaluation de la cohérence globale des politiques et stratégies d'entreprise.

- **La mission d'Audit Interne**

Une mission englobe de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent. La planification de la mission consiste notamment à comprendre l'audité, fixer les objectifs de la mission, déterminer les preuves à recueillir, décider de la nature et du calendrier et de l'étendue des tests d'audit. La réalisation de la mission requiert des procédures d'audit spécifiques.

- **Les activités d'Audit Interne**

Il s'agit des activités d'assurance et de conseil.

### **Les activités d'assurance**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de Gouvernement d'entreprise, de Management des Risques et de Contrôle. Les activités d'assurance menées en interne ont pour finalité première d'évaluer les preuves relatives à un aspect intéressant pour l'utilisateur de cette assurance et d'en tirer les conclusions.

L'Audit Interne détermine la nature et le périmètre des missions d'assurance, qui mettent habituellement trois parties en présence : l'audité, qui est directement concerné par l'aspect étudié, l'auditeur interne, qui procède à l'évaluation et rend des conclusions, et l'utilisateur, qui se fonde sur l'évaluation des preuves et sur les conclusions de l'Audit Interne.

### **Les activités de conseil**

Il s'agit de conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de Gouvernement d'entreprise, de Management des Risques et de Contrôle d'une organisation sans que l'Audit Interne n'assume aucune responsabilité de management.

Les activités de conseil menées en interne ont pour finalité première de rendre un avis, et d'apporter d'autres formes d'assistance, généralement à la demande des clients de la mission. Le client et l'Audit Interne s'entendent sur la nature et le périmètre des missions de conseil, qui ne font habituellement intervenir que deux parties : le client, qui recherche et reçoit un avis, et l'auditeur interne, qui donne cet avis.

- **Les Normes d'Audit Interne**

Les principes fondamentaux de l'Audit Interne sont mis en exergue dans les normes de l'IIA. Les normes sont des principes obligatoires constitués de déclarations et d'interprétations. Les normes s'appliquent aux auditeurs internes et aux activités d'Audit

Interne. Les normes ont pour objet général de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'Audit Interne.

Les normes sont des principes obligatoires constitués de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel. Il existe trois types de normes.

### **Les normes de qualification**

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'Audit Interne.

### **Les normes de fonctionnement**

Elles décrivent la nature des missions d'Audit Interne et définissent des critères de qualités permettant de mesurer la performance des services fournis.

### **Les normes de mise en œuvre**

Elles précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

- **Indépendance et Objectivité de L'Audit Interne**

L'Audit Interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

L'indépendance est la capacité de l'Audit Interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. Afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le Responsable de l'Audit Interne doit avoir un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil.

L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes.

Il importe de noter qu'indépendance et objectivité sont deux notions distinctes, mais interdépendantes, essentielles à la prestation de services d'Audit Interne qui créent de la

valeur ajoutée. La fonction d'Audit Interne doit être indépendante et chaque auditeur interne doit être objectif. Si l'indépendance est une caractéristique de la fonction d'Audit Interne, l'objectivité est une caractéristique de l'Audit Interne. Cette distinction est subtile, mais néanmoins extrêmement importante.

- **La Compétence et la Conscience Professionnelle des auditeurs internes**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle. Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

L'équipe d'Audit Interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

La compétence est un terme générique qui fait référence aux connaissances, au savoir-faire et autres aptitudes dont les auditeurs internes doivent disposer pour exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. La compétence concerne les activités existantes, les tendances et les problématiques émergentes. Elle permet de fournir des conseils et des recommandations pertinentes.

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

- **Le Plan d'Audit Interne**

C'est la description des missions programmées sur une certaine période sur la base d'une évaluation des risques de l'organisation. Le Responsable de l'Audit Interne est chargé d'élaborer un budget opérationnel et d'allouer les ressources de façon à réaliser le plan annuel d'audit interne. Ce dernier est élaboré par l'Audit Interne via un processus qui identifie et hiérarchise les unités opérationnelles et processus métiers sur lesquels peut porter l'Audit Interne. Cette phase permet de ramener les principaux risques, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, de reporting ou de conformité, à un niveau acceptable aux yeux du Conseil et de la Direction Générale de l'organisation.

Les principaux risques sont ceux qui doivent faire l'objet d'un contrôle et d'une surveillance, pour que l'organisation puisse atteindre les objectifs qu'elle se fixe.

Ces risques, tels que identifiés, doivent être corroborés par l'Audit Interne en toute indépendance. Une fois ces risques identifiés par consensus, le Responsable de l'Audit Interne détermine quels unités opérationnelles et processus métiers doivent s'attacher à maîtriser ces risques.

L'information qui en résulte est alors soumise à un processus qui hiérarchise les risques et les unités opérationnelles ou processus métiers qui y sont associés. Le Responsable de l'Audit Interne prend en compte toutes ces informations et détermine les ressources humaines et financières nécessaires pour une couverture appropriée de l'univers d'audit, par ordre de priorité. Il en résulte un plan d'audit complet qui comprend à la fois les activités d'assurance et de conseil nécessaires pour évaluer si, dans les faits, l'organisation gère efficacement les risques qui menacent ses objectifs, et pour identifier les opportunités d'amélioration de la gestion des risques.

Le plan d'audit peut alors être mis en œuvre. Des collaborateurs spécifiques sont ainsi affectés à chacune des missions qui composent le plan d'audit pour l'exercice à venir. L'Audit Interne mettra en œuvre et allouera les ressources à l'exécution du plan d'audit interne pendant tout l'exercice. Il arrive fréquemment qu'il actualise et refonde ce plan le plus souvent qu'une fois par an.

- **La Méthodologie d'Audit Interne**

Une mission d'audit interne est réalisée en trois phases fondamentales.

### **La phase de préparation**

La phase de préparation ouvre la mission d'audit. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Au terme de cette première phase, les objectifs et le périmètre de la mission auront donc été définis avec précision. C'est également au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

### **La phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. C'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens

de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et aux constats.

### **La phase de conclusion**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments probants.

- **Les outils d'Audit Interne**

Chacune des étapes ci-dessus décrites fait appel à des outils.

#### **Outil I - L'Entretien**

Collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.

#### **Outil II - La Grille d'analyse des tâches**

Visualiser les attributions des personnes ou des services. Identifier qui fait quoi et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et/ou les services. Permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches.

#### **Outil III - Le Diagramme de flux**

Représenter graphiquement le déroulement d'un processus : un enchaînement chronologique d'activités, les acteurs qui réalisent les activités, les flux d'informations d'une activité à l'autre. Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clés qui devraient permettre de les maîtriser.

#### **Outil IV - L'Approche Processus**

Décrire de façon méthodique les activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les dispositifs de contrôle qui devraient permettre de maîtriser ceux-ci.

### **Outil V - Le Test de cheminement**

Suivre les différentes étapes d'une opération de son origine jusqu'à son dénouement afin de confirmer la compréhension d'un flux de traitement et de ses contrôles avant de faire des tests détaillés sur ceux-ci.

### **Outil VI - La Hiérarchisation des risques**

Sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception du dispositif de contrôle.

### **Outil VII - Le Référentiel d'audit**

Recenser les objectifs de chacun des processus/sous-processus de l'entité auditée et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés et les contrôles qui devraient permettre de réduire ces risques. Les contrôles identifiés constitueront la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de Contrôle Interne de l'entité auditée.

### **Outil VIII - Le Diagramme Cause/Effet**

Accompagner et structurer les réflexions des auditeurs internes en collaboration avec les opérationnels lors de l'analyse des causes des dysfonctionnements constatés au cours d'une mission d'audit interne, sachant que les actions correctives/recommandations ont pour effet de faire disparaître ces causes.

### **Outil IX - Le Questionnaire de Contrôle Interne**

Structurer le questionnement de l'auditeur interne pour évaluer les dispositifs de contrôle au regard du référentiel de Contrôle Interne.

### **Outil X – Le Brainstorming**

Stimuler l'imagination, c'est-à-dire la faculté de produire des idées sur un problème posé tant pour trouver des solutions que pour en rechercher les causes.

### **Outil XI - La Piste d'audit**

S'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une opération.

### **Outil XII - La Circularisation**

Demander à un tiers externe à l'organisation une information afin de vérifier la fiabilité de cette information collectée au sein de l'organisation. Permet d'obtenir des preuves d'une grande fiabilité.

### **Outil XIII - La Procédure d'audit analytique**

Aider les auditeurs internes à identifier les éléments qui peuvent entraîner des procédures d'audit complémentaires. Les procédures d'audit analytique sont utiles pour identifier des différences inattendues, l'absence de différences attendues, des erreurs potentielles, des irrégularités ou fraudes potentielles, d'autres transactions ou événements inhabituels ou non récurrents.

### **Outil IVX - L'Observation**

Obtenir une preuve directe d'une situation. Le mode d'obtention de la preuve la rend fiable par nature.

### **Outil XV - L'Échantillonnage statistique**

L'échantillonnage ou sondage statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.

### **Outil XVI - Le CAATs (Computerized Assisted Audit Tools)**

Extraction et Analyse de données. Accéder, pour analyse, aux données du système informatique de l'organisation.

- **Les Objectifs de l'organisation**

Les objectifs d'une organisation définissent ce qu'elle souhaite réaliser, et sa réussite dépend de la réalisation de ses objectifs. Il n'existe pas de méthode unique pour catégoriser les objectifs.

Les objectifs de l'organisation, énoncés de manière compréhensibles et mesurables, constituent les cibles à atteindre et établissent les paramètres qui permettront d'évaluer les réalisations effectives de l'entité sur la durée. Pour l'auditeur interne, ils constituent un fondement pour la définition des objectifs de la mission d'audit.

- **Mesure de la Performance**

La performance se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

En général, la performance se mesure en résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Les objectifs constituent la direction à suivre et l'écart par rapport à l'objectif détermine le niveau de performance.

Généralement, l'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions que sont l'efficacité et l'efficience. L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. On considère qu'une organisation est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés, c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une réduction des coûts.

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources matérielles, humaines et financières afin d'atteindre ses objectifs.

La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : opérationnelle, commerciale, financière et sociale.

Mesurer la performance est un exercice nécessaire pour assurer la croissance et la pérennité de l'organisation. On utilise le terme indicateur de performance ou Key Performance Indicator (KPI) pour désigner un résultat qui est mesuré périodiquement afin de servir de base au calcul de la performance. Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.

Un indicateur doit être associé à un objectif précis et mesurable. Les indicateurs peuvent porter sur le coût, la qualité, les délais, la conformité. Un indicateur de performance doit être pertinent, mesurable, disponible, aligné avec les objectifs et compris avec les acteurs du processus. L'écart acceptable entre la performance attendue et la performance réelle doit être identifié. La performance, c'est l'atteinte de tous les objectifs.

## **Section 2 : Concepts liés à la particularité du sujet**

Certains concepts sont étroitement liés à l'Audit Interne. Il s'agit en l'occurrence du Contrôle Interne, de la Gestion des Risques et de la Gouvernance d'entreprise.

- **Le Contrôle Interne**

Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le Conseil, le Management et les Collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

Par son évaluation indépendante, l'Audit Interne apporte une assurance raisonnable sur l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du système de Contrôle Interne. Ce qui accroît la probabilité que les objectifs et les buts de l'organisation seront atteints.

Les auditeurs internes fournissent au Management une assurance et des avis en matière de Contrôle Interne. Cette assistance revêt la forme d'une évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de Contrôle et de propositions visant à l'améliorer continuellement.

- **La Gestion des Risques**

Le Management des Risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le Management et l'ensemble des Collaborateurs de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Le risque, c'est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. L'appétence pour le risque est le niveau de risque global qu'une organisation est prête à accepter en vue de la réalisation de ses objectifs.

L'Audit Interne doit évaluer l'efficacité des processus de Management des Risques et contribuer à leur amélioration. Grâce à leur éventail de compétences et à leur expérience, les auditeurs internes sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le Management des Risques de l'entreprise. Les principaux rôles de l'Audit Interne dans le processus de Management des Risques sont les suivants : donner une assurance sur les processus de

gestion des risques ; donner l'assurance que les risques sont bien évalués ; évaluer les processus de gestion des risques ; évaluer la communication des risques majeurs ; examiner la gestion des principaux risques.

- **La Gouvernance d'entreprise**

La Gouvernance fait référence aux relations entre la Direction Générale de l'organisation, son Conseil et ses parties prenantes. C'est un dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

Le Conseil est l'organe de Gouvernance d'une organisation ; il peut s'agir d'un Conseil d'Administration ou d'un Conseil de surveillance.

Le Conseil supervise la Gouvernance. Il doit comprendre les besoins et les attentes des diverses parties prenantes et s'efforcer d'y répondre. Il doit donc bien préciser ses orientations, apporter ses conseils pour la fixation des objectifs de l'organisation, instaurer des limites à la conduite de l'organisation et inciter la Direction Générale à concrétiser son orientation.

Le rôle de l'Audit Interne dans la Gouvernance apparaît essentiel. L'Audit Interne doit évaluer le processus de Gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. L'Audit Interne est un acteur efficace du processus de Gouvernance s'il s'efforce de comprendre pleinement les orientations et les attentes du Conseil.

### **Section 3 : Les sources spécifiques à la nature du sujet**

La fonction d'Audit Interne au sein des banques est régie par la réglementation bancaire. Nous nous proposons de présenter l'Audit Interne, tel qu'il est organisé au sein de la banque.

La nouvelle **Circulaire N° 03-2017/CB/C** relative au Contrôle Interne des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) traite de l'Audit Interne de la banque.

- **L'Audit Interne Bancaire**

C'est la surveillance du système de Contrôle Interne, du dispositif de Gouvernance et du dispositif de Gestion des Risques, avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et de la conformité aux lois et à la réglementation.

- **Le Comité d'Audit**

C'est le Comité mis en place par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions et, en particulier, vérifier la fiabilité et la transparence des informations financières, apprécier la pertinence des méthodes comptables ainsi que la qualité du système de Contrôle Interne et de Gestion des Risques et proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration.

- **Les Responsabilités de la fonction d'Audit Interne Bancaire**

La fonction d'Audit Interne est chargée de donner aux organes de Gouvernance une assurance raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du système de Contrôle Interne, des dispositifs de Gouvernance, de Gestion des Risques et de gestion du risque de non-conformité en vue de faciliter leur maîtrise des activités de l'établissement et des risques encourus.

Elle fait également des propositions auxdits organes pour renforcer l'efficacité de ces systèmes et dispositifs. La fonction d'Audit Interne assiste les membres des organes délibérant et exécutif respectivement dans leur mission de surveillance et de gestion.

- **Le Périmètre d'intervention de la fonction d'Audit Interne Bancaire**

Le périmètre d'intervention de la fonction d'Audit Interne couvre chaque entité et chaque activité de l'établissement, y compris les activités externalisées. Le périmètre des activités de la fonction d'Audit Interne doit assurer une couverture des questions liées au respect des exigences légales et réglementaires.

Il inclut l'examen et l'évaluation de l'efficacité du système de Contrôle Interne, du dispositif de Gestion des Risques, du dispositif de Gouvernance et de l'ensemble des processus de l'établissement. La fonction d'Audit Interne doit également disposer de moyens suffisants pour mettre en œuvre son plan d'audit.

## **CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL**

Après avoir présenté l'entreprise et son environnement, son système d'organisation et de fonctionnement sera décrit et nous finirons par y montrer l'apport du sujet.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement**

La Banque de Dakar (BDK) est née de la vision du principal promoteur de BDK Financial Group, et de l'ambition d'investisseurs internationaux de créer un groupe financier en Afrique Subsaharienne pour accompagner le processus d'émergence de ce continent. Dans cette perspective le Holding Dakar Financial Group désormais BDK Financial Group, a été fondé, puis le Groupe BDK au Sénégal pour porter les projets de la banque dans la zone UMOA, choisie comme porte d'entrée en raison de la stabilité politique d'ensemble ainsi que la qualité de la supervision bancaire.

La BDK est la première née des banques du Groupe BDK.

La BDK s'est spécialisée sur les activités de la banque de marchés et de financement (corporate bank) ainsi que celles de la banque privée (private bank).

La banque de marchés et de financement apporte des solutions adaptées aux besoins de financement des entreprises et est également active sur les marchés, notamment celui des titres publics de l'Union pour permettre aux États de couvrir leurs programmes d'émissions de dettes et aux institutions de bénéficier de solutions de placement diversifiées.

La banque privée met au profit des particuliers des produits de placement innovants et de financement adaptés de par un suivi personnalisé avec un interlocuteur dédié.

La BDK cible essentiellement une « clientèle haut marché » tant au niveau de la clientèle corporate et institutionnelle que privée.

Dans tous les segments de clientèle, l'accent est porté sur la qualité de l'accueil et la prise en charge ainsi que de la mise à disposition de services aux standards internationaux aussi bien dans la banque électronique que dans les solutions de placement et de financement qui leur sont proposées.

La BDK a créé la différence dans le paysage bancaire ouest africain. La plupart des banques au Sénégal et dans l'Union sont à vocation généraliste, des banques de détail en l'occurrence. La BDK se focalise, davantage, sur les activités de marchés qui recèlent un

potentiel important dans l'Union. La Banque s'est dotée, à cet effet, d'une Salle Des Marchés aux standards internationaux.

Avec la mondialisation, le degré d'exigence de la clientèle impose, de plus en plus, aux banques une qualité de services aux standards internationaux. La BDK veut être ce partenaire qui offrira à ses clients « un autre regard sur la banque ».

## **Section 2 : Système d'organisation et de fonctionnement**

La BDK est une société anonyme avec Conseil d'Administration et un capital de vingt-deux milliards, régie par la réglementation bancaire de l'UMOA.

À ce Conseil d'Administration, dirigé par un Président du Conseil d'Administration, sont rattachés les organes suivants :

- un Cabinet
- un Comité de Risque Crédit
- un Comité de Supervision de Risques et Conformité
- un Comité d'Audit
- un Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance Corporative
- une Direction Générale

Le Service Audit Interne de la BDK est rattaché fonctionnellement au Comité d'Audit et hiérarchiquement à la Direction Générale.

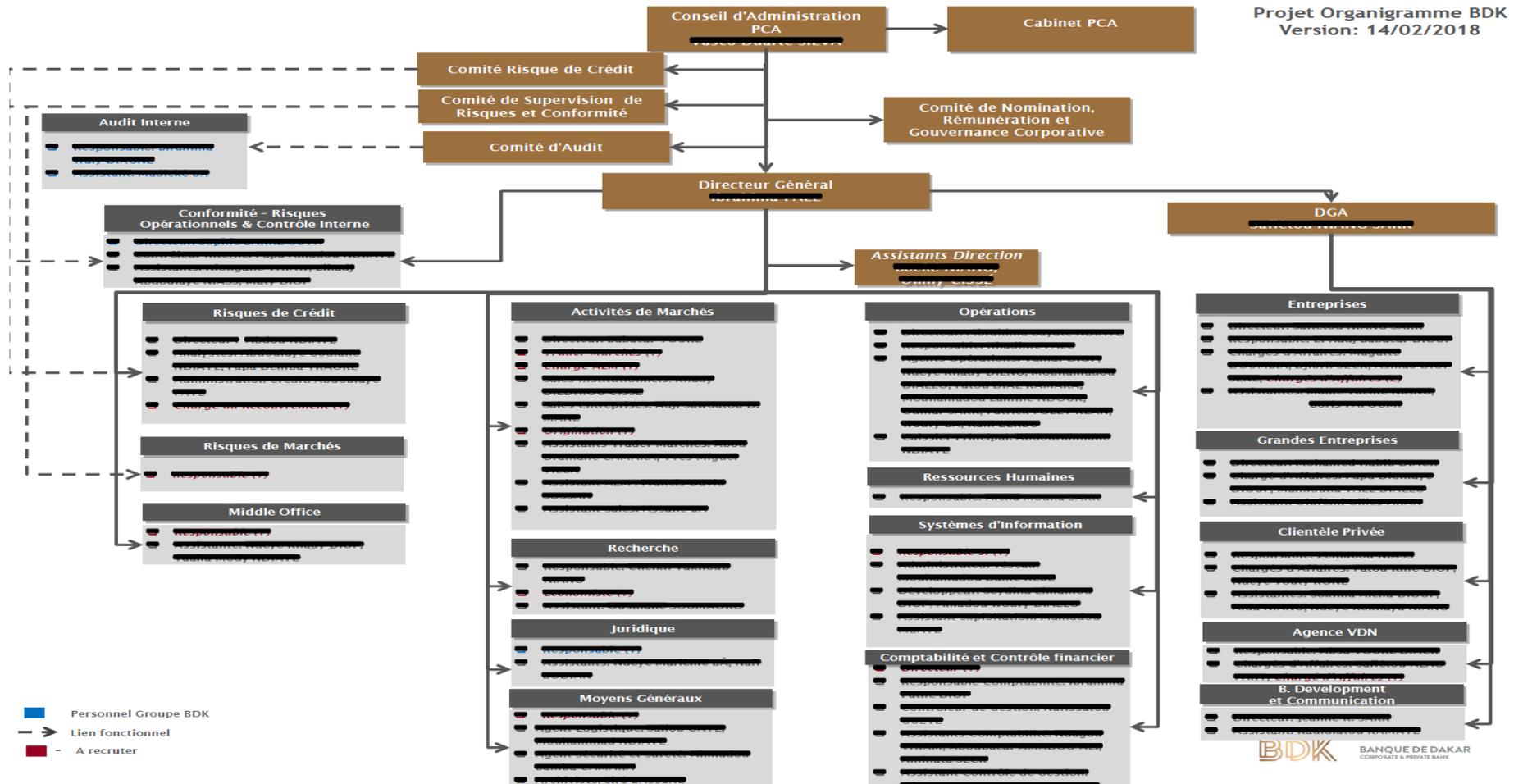
La BDK dispose des Départements suivants rattachés hiérarchiquement à la Direction Générale :

- Conformité, Risques Opérationnels et Contrôle Interne
- Risques de Crédit
- Risques de Marchés
- Activités de Marchés avec une Salle Des Marchés
- Middle Office
- Opérations
- Entreprises
- Grandes Entreprises

- Clientèle Privée
- Ressources Humaines
- Comptabilité et Contrôle financier
- Recherche
- Juridique
- Moyens Généraux
- Système d'Information
- Business Development et Communication

La BDK dispose actuellement de deux agences.

**Figure 1 : Organigramme de la BDK**



Source : Document BDK

### **Section 3 : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement**

Ce sujet est d'un grand apport au sein de la BDK. Il permettra de renforcer le positionnement de l'Audit Interne au sein de la banque.

En effet, rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit, l'Audit Interne reste une fonction qui doit encore conforter cette place stratégique au sein de l'organisation.

Le sujet va permettre à mieux éclairer les dirigeants sur le rôle joué par l'Audit Interne dans la contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.

En d'autres termes, cette réflexion menée au sein de la BDK, permettra de mieux cerner dans quelle mesure l'Audit Interne contribue à la performance.

Le sujet est aussi un vecteur de promotion de l'Audit Interne pour les services opérationnels, qui ne voient pas toujours son apport au sein de l'organisation.

L'Audit Interne, s'intéressant à tout le système d'organisation mis en place et à l'efficacité des processus de fonctionnement, procède par une évaluation du dispositif de Contrôle Interne. Ce qui garantit une maîtrise des activités de la banque, qui par essence sont risquées.

Le sujet permet donc de démontrer qu'en arrivant à maîtriser les différents risques bancaires, l'Audit Interne contribue à la performance de la BDK qui n'est autre que l'atteinte de ses objectifs.

**TROISIÈME PARTIE :**  
**CADRES**  
**PRATIQUE**  
**ET**  
**ANALYTIQUE**

## **CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES TRAVAUX**

Il sera question d'analyser les données et informations obtenues au sein de la BDK. À l'issue de cette analyse, des démonstrations seront faites. Enfin, les hypothèses seront vérifiées.

### **Section 1 : Phases successives de l'analyse**

Après avoir fait nos entretiens et exploité des documents fournis par le service d'Audit Interne de la BDK, nous avons obtenu certaines données. Ces informations sont présentées et analysées ci-dessous.

- **Cadre réglementaire de l'Audit Interne Bancaire**

L'activité bancaire est, en effet, très réglementée. Dans ce sens, l'Audit Interne au sein de la banque se trouve être régi par certains textes.

#### **La Circulaire N°03-2017/CB/C relative au Contrôle Interne des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA**

Cette circulaire fixe les règles en matière de Contrôle Interne applicables aux établissements en activité dans l'UMOA. L'établissement doit disposer d'un système de Contrôle Interne conforme aux bonnes pratiques et adapté à sa taille, sa structure, la nature et la complexité de ses activités ainsi qu'à son profil de risque et, le cas échéant, à celui du groupe auquel il appartient. Ce système de Contrôle Interne doit comporter les composantes interdépendantes ci-après :

- environnement de contrôle ;
- évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- surveillance des activités de contrôle ;
- correction des déficiences de Contrôle Interne.

Elle fait aussi état de la fonction d'Audit Interne au sein des banques. Selon cette circulaire, la fonction d'Audit Interne assiste les membres des organes délibérant et exécutif respectivement dans leur mission de surveillance et de gestion. Pour ce faire, elle doit notamment :

- disposer d'une Charte d'Audit Interne, de procédures de contrôle et d'un code de déontologie ;
- avoir un mandat clair et indépendant des activités auditées, y compris les activités des autres fonctions de contrôle ;
- se doter d'outils performants lui permettant d'effectuer une surveillance basée sur les risques de l'ensemble des activités de l'établissement ainsi qu'un suivi de la mise en œuvre des recommandations, classées par degré de criticité ;
- bénéficier d'un accès complet à toutes données physiques et électroniques nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;
- effectuer une évaluation périodique de l'efficacité de toutes les autres fonctions de contrôle, notamment les fonctions gestion des risques et conformité ;
- réaliser des examens périodiques des responsabilités et fonctions des personnes détenant les postes clés, afin de s'assurer que ces responsables ne sont pas en mesure de dissimuler des agissements inappropriés.

Dans cette circulaire, le rôle dévolu au Responsable de la fonction d'Audit Interne y est clairement exposé. Le Responsable de la fonction d'Audit Interne doit être doté d'une expérience avérée en matière d'Audit Interne et d'analyse d'information financière. Il est tenu de veiller au respect des dispositions de la présente circulaire et doit notamment :

- gérer les activités de la fonction d'Audit Interne, de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'établissement ;
- élaborer et tenir à jour un programme d'assurance qualité et d'amélioration portant sur tous les aspects de la fonction d'Audit Interne, en vue d'en assurer un suivi continu de son efficacité ;
- veiller à ce que les ressources assignées à la fonction soient adéquates, suffisantes et utilisées de manière diligente ;
- s'assurer de la rotation des tâches de contrôle assignées aux différents auditeurs internes et veiller à ce que les auditeurs recrutés au sein de l'établissement ne puissent contrôler les activités ou fonctions qu'ils exerçaient eux-mêmes au cours des douze mois précédant leur embauche ;
- rendre compte périodiquement, aux organes de Gouvernance, des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'Audit Interne ainsi que des résultats de ses travaux et de la mise en œuvre des recommandations ;

- partager les informations et coordonner les activités avec les commissaires aux comptes, afin d'assurer une couverture adéquate des travaux et d'éviter, dans la mesure du possible, de faire double emploi ;
- communiquer, au moins une fois par an, à l'organe délibérant, à la Commission Bancaire et aux commissaires aux comptes, un rapport sur le Contrôle Interne couvrant l'ensemble de ses activités.

Cette circulaire traite aussi de la conception du plan d'audit. Le Responsable de l'Audit Interne doit établir un plan d'audit annuel ou pluriannuel basé sur les risques. Il doit également communiquer à l'organe délibérant, pour examen et approbation, son plan d'audit, ses besoins ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Ce plan, établi à partir d'une cartographie des risques de l'établissement, doit notamment :

- s'appuyer sur une évaluation rigoureuse des risques inhérents à l'ensemble de ses activités et entités ;
- intégrer l'évaluation des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la réalisation des actions prévues ;
- être réaliste et flexible afin de permettre le respect du cycle d'audit et la prise en charge des activités imprévues ;
- faire l'objet d'une mise à jour en vue de répondre aux changements de son environnement interne et externe.

La fonction d'Audit Interne peut initier des missions non prévues dans son plan d'audit, lorsque des circonstances particulières le nécessitent, ou sur demande de l'organe délibérant, des Comités spécialisés, du Directeur Général ou de la Commission Bancaire.

### **La Circulaire N°01-2017/CB/C relative à la Gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de l'UMOA**

La présente circulaire fixe les règles minimales en matière de Gouvernance devant être observées par les établissements en activité dans l'UMOA. L'établissement doit mettre en place un dispositif de Gouvernance conforme aux saines pratiques et adapté à sa taille, sa structure, la nature et la complexité de ses activités ainsi qu'à son profil de risque et, le cas échéant, à celui du groupe auquel il appartient.

Un établissement bancaire d'importance systémique régionale ou nationale doit disposer d'un cadre de Gouvernance adapté à son envergure et aux conséquences de sa défaillance éventuelle sur la stabilité du système financier de l'UMOA ou de son État d'implantation.

Ce dispositif de Gouvernance doit être surveillé par la fonction d'Audit Interne.

**La Circulaire N°04-2017/CB/C relative à la Gestion des Risques dans les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UMOA**

La présente circulaire fixe les règles en matière de Gestion des Risques applicables aux établissements en activité dans l'UMOA. L'établissement est tenu de se doter d'un dispositif de Gestion des Risques adapté à sa taille, sa structure, la nature et la complexité de ses activités ainsi qu'à son profil risque et, le cas échéant, à celui du groupe auquel il appartient.

Le dispositif de Gestion des Risques doit être basé sur des stratégies, politiques et procédures bien documentées qui permettent d'identifier, de mesurer, d'évaluer, de suivre, de déclarer et de contrôler ou d'atténuer l'ensemble des risques significatifs de l'établissement.

Le dispositif de Gestion des Risques doit comporter une cartographie des risques validée par l'organe délibérant, qui recense, évalue et hiérarchise l'ensemble des risques de l'établissement. L'établissement est tenu de se doter de cet outil de pilotage aux fins d'assurer une bonne gestion et un suivi adéquat des risques. La mise à jour de la cartographie doit être dynamique avec une revue globale au moins une fois par an.

Ce dispositif de Gestion des Risques doit faire l'objet d'une surveillance par la fonction d'Audit Interne.

**La Circulaire N°05-2017/CB/C relative à la Gestion de la Conformité aux Normes en vigueur par les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UMOA**

La présente circulaire fixe les règles régissant la Gestion de la Conformité aux Normes en vigueur par les établissements en activité dans l'UMOA. La fonction Conformité est chargée d'aider l'organe exécutif à identifier et à gérer avec diligence tout risque

d'inobservation, par l'établissement, des obligations que lui imposent les Normes en vigueur régissant l'exercice de ses activités.

Les activités de la fonction Conformité doivent être soumises à un examen périodique par la fonction d'Audit Interne.

### **Le Dispositif Prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'UMOA**

Le présent dispositif a pour objet de fixer les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques, aux établissements financiers à caractère bancaire et aux compagnies financières en activité dans l'Union.

Ce dispositif repose sur les règles de Bâle II et de Bâle III. Il vise à promouvoir la préservation d'un système bancaire, solide et résilient, répondant aux besoins des économies des États de l'UMOA, et qui présente un profil de risque maîtrisé. Cette convergence du dispositif prudentiel vers les standards internationaux s'inscrit dans la poursuite de la mise en œuvre des orientations définies par les Hautes Autorités de l'Union dans le cadre de la réforme institutionnelle de l'UMOA et de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Les règles bâloises ont été transposées en tenant compte des caractéristiques des économies et des spécificités du système bancaire de l'UMOA.

L'architecture du présent dispositif repose sur les trois piliers complémentaires suivants :

- le premier pilier porte sur les exigences minimales de fonds propres en fonction des risques (de crédit, opérationnel, de marché), conformément aux règles de Bâle III. Il aborde également les normes prudentielles connexes aux exigences minimales de fonds propres, notamment la division des risques et le ratio de levier ;
- le deuxième pilier définit les grands principes de la surveillance prudentielle et le cadre d'intervention y afférent ;
- le troisième pilier énonce les principes directeurs régissant la discipline de marché. Il vise à renforcer la transparence et la communication des établissements vis-à-vis du public quant à leur exposition aux risques.

Le nouveau dispositif établit également des exigences prudentielles en matière de liquidité. Ces dernières présentent les normes minimales applicables aux établissements, conformément aux recommandations édictées par le Comité de Bâle.

Ainsi, l'Audit Interne doit évaluer régulièrement le respect de l'ensemble des règles prudentielles, notamment celles relatives à l'adéquation des niveaux de fonds propres et de liquidité.

- **Évaluation du Dispositif de Contrôle Interne de la BDK**

Par essence, l'Audit Interne est défini comme étant l'évaluation du Dispositif de Contrôle Interne. Nous procéderons d'abord à une identification des différents points de contrôle puis à une appréciation globale du dispositif mis en place par la BDK. Enfin, nous tenterons de préconiser éventuellement des recommandations.

- **Identification et description des points de contrôle**

Le Dispositif de Contrôle Interne de la BDK repose sur une trentaine de points de contrôle. Chaque point de contrôle fait l'objet d'une feuille de travail. Le contrôle est fait en s'assurant du respect des procédures établies pour chaque activité au sein de la banque. Le tableau suivant résume l'ensemble des points de contrôle en précisant pour chacun d'eux les objectifs, le champ de vérification et la fréquence.

**Tableau 1 : Dispositif de Contrôle Interne de la BDK**

<b>Intitulé du contrôle</b>	<b>Objectif du contrôle</b>	<b>Champ de vérification</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Cashovernight</b>	S'assurer de l'exactitude de la clôture des caisses en fin de journée. S'assurer que l'encaisse au niveau des agences ne dépasse pas le montant souscrit à l'assurance.	100% des cashovernights	Journalier
<b>Journées comptables : Virements</b>	S'assurer de la bonne comptabilisation des virements nationaux et internationaux et de l'exactitude des documents émis par le client.	100% des virements	Journalier
<b>Journées comptables : Transferts internationaux</b>	S'assurer de la bonne comptabilisation des transferts émis et de l'exactitude des documents émis par le client.	100% des transferts internationaux	Mensuel
<b>Journées comptables : Versements et Retraits</b>	S'assurer de la bonne comptabilisation des versements et des retraits dans les bons comptes.	100% des versements 100% des retraits	Journalier
<b>Contrôle des Changes</b>	S'assurer de la correcte application des textes réglementaires relatives aux changes. S'assurer que les opérations sont saisies correctement.	100% des documents	Journalier

La contribution de l'Audit Interne à la performance de l'organisation : cas de la Banque de Dakar (BDK)

<b>Contrôles des caisses</b>	S'assurer de l'exactitude du solde des caisses.	100% des caisses (principale et secondaires)	4 fois par mois
<b>Environnement de la caisse et de la réserve</b>	S'assurer de la sécurité des caissiers et des clients.	Au moment du contrôle des caisses	4 fois par mois
<b>Relevés bancaires</b>	S'assurer que les clients ont reçu leur relevé bancaire à la fin de chaque mois.	100% des clients	Mensuel
<b>Contrôle des ouvertures de comptes</b>	S'assurer de la conformité de la documentation suivant la procédure "entrée en relation".	100% des ouvertures de comptes	Mensuel
<b>Clôtures de comptes</b>	S'assurer du respect de la procédure de clôture de compte.	100% des clôtures de comptes	À chaque clôture de compte
<b>Contrôle des chéquiers</b>	S'assurer de la bonne gestion des chéquiers destinés à la clientèle afin de minimiser les risques de fraude.	100% des chéquiers en stock	Mensuel
<b>Contrôle des transactions cartes Coris</b>	S'assurer du respect de la procédure sur les transactions des cartes Coris.	100% des cartes souscrites	Mensuel
<b>Analyse des comptes d'attente (Opérations)</b>	S'assurer de la réalité et l'exactitude de la situation des comptes et que tous les suspens sont apurés dans les meilleurs délais via des opérations de rectification ou de justification.	Tous les comptes d'attente (sensibles) des opérations, toutes agences, toutes devises	Mensuel

<b>Contrôle de la compense</b>	S'assurer du traitement correct des compenses aller - retour et du dénouement correct des opérations.	2 journées compense par semaine	Hebdomadaire
<b>Journées comptables : Moyens Généraux</b>	S'assurer de la bonne comptabilisation des opérations effectuées par les Moyens Généraux et du respect de la procédure de gestion des achats (autorisations).	100% des opérations effectuées par les Moyens Généraux	Mensuel
<b>Inventaires de stocks</b>	S'assurer de l'exactitude des fournitures physiques.	100% du stock Moyens Généraux	Trimestriel
<b>Rapprochements bancaires</b>	S'assurer que les positions de nos banques correspondent aux positions dans nos comptes.	100% des comptes bancaires	Mensuel
<b>Revue des états de synthèse &amp; reporting</b>	S'assurer que les comptes de la balance établie par la comptabilité sont exacts.	Tous les comptes de la balance	Mensuel
<b>Analyse des comptes d'attente (Comptabilité)</b>	S'assurer de la réalité et l'exactitude de la situation des comptes et que tous les suspens sont apurés dans les meilleurs délais via des opérations de rectification ou de justification.	Tous les comptes d'attente (sensibles) de la comptabilité, toutes agences, toutes devises	Mensuel
<b>Contrôle des opérations diverses</b>	S'assurer de l'existence des justificatifs probants pour toute opération diverse saisie et de la correcte imputation comptable.	100% des documents	Mensuel

<b>Demande d'habilitation Système d'Information</b>	S'assurer de la conformité des demandes d'habilitation Système d'Information.	100% des demandes d'habilitation Système d'Information	Au moment de la demande
<b>Paramétrage habilitation Amplitude</b>	S'assurer du bon paramétrage des accès par rapport à la demande formulée en J-1.	100% des demandes d'habilitation Amplitude	En J+1 après la demande d'habilitation Amplitude
<b>Contrôle des pouvoirs et des forçages</b>	S'assurer que les habilitations accordées à chaque profil sont conformes à celles préalablement définies par le Contrôle Interne.	100% des profils	Semestriel
<b>Comptes passifs, inactifs et dormants</b>	S'assurer du respect de la procédure "comptes passifs, inactifs et dormants".	100% des comptes passifs, inactifs et dormants	Mensuel
<b>Contrôle des crédits</b>	S'assurer de l'exactitude des dossiers de crédits et de la bonne mise en place dans le système amplitude.	100% des crédits	Mensuel
<b>Contrôle des espaces de travail, imprimantes et bureau</b>	S'assurer que les documents sensibles et confidentiels sont rangés dans les armoires.	100% des documents	Mensuel

<b>Confirmation de solde</b>	S'assurer que toutes les informations demandées par le client pour son commissaire aux comptes sont correctes.	100% des demandes de confirmation de solde	À chaque demande de confirmation de solde
<b>Gestion des performances</b>	S'assurer du respect des dispositions internes et externes (code du travail/règlement intérieur/code de déontologie/législation).	100% des documents	Semestriel
<b>Recrutement du Personnel</b>	S'assurer du respect des dispositions internes et externes (code du travail/règlement intérieur/code de déontologie/législation).	Tous les recrutements (staff permanent) effectués au cours du mois	Mensuel
<b>Crédit octroyé au personnel</b>	S'assurer du respect des dispositions internes et externes (code du travail/règlement intérieur/code de déontologie/législation).	100% des documents	Mensuel
<b>Gestion de la paie</b>	S'assurer du respect des dispositions internes et externes (code du travail/règlement intérieur/code de déontologie/législation)	Par sondage	Mensuel
<b>Réconciliation Dépositaire Centrale/Banque de Règlement (DC/BR) vs Amplitude (Module titre)</b>	S'assurer que les positions du DC/BR correspondent aux positions dans nos comptes.	100% des comptes	Mensuel

<b>Analyse de compte "Règlement de titres"</b>	S'assurer que tous les suspens du compte d'attente sont suivis et apurés.	Compte d'attente concerné	Hebdomadaire
<b>Contrôle mensuel du Middle Office sur les opérations de marché</b>	S'assurer que le Middle Office effectue les contrôles de premier niveau sur les opérations de la Salle Des Marchés.	100% des transactions	Mensuel
<b>Reporting CREPMF (Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers)</b>	S'assurer que les informations reportées sur le reporting CREPMF sont conformes à l'extraction de la valorisation du portefeuille à la date d'arrêté.	Tous les reporting envoyés	Trimestriel

**Source** : *Données BDK*

- **Appréciation du Dispositif de Contrôle Interne de la BDK**

Les points de contrôle fondamentaux couvrent généralement l'ensemble des activités de la BDK et sont respectés. Cependant, le Dispositif de contrôle reste perfectible et évolue en fonction des activités de la BDK et des risques. En ce sens, le contrôle des opérations internationales concernant les domiciliations exports, les domiciliations imports et les crédits documentaires sont à intégrer progressivement dans le dispositif.

Le Dispositif de Contrôle Interne de la BDK est globalement convenable et satisfaisant.

- **Recommandations éventuelles**

\* Automatiser certains points de contrôle.

\* Adapter le Dispositif de Contrôle Interne au regard du Mix Bâle II-Bale III entré récemment en vigueur.

• **Élaboration d'une Cartographie des Risques de la BDK**

La cartographie des risques bancaires constitue le socle de l'activité d'Audit Interne. La cartographie identifie et évalue les risques encourus au regard des facteurs internes et externes. Elle doit être établie par entité et/ou ligne de métier. Les risques, une fois identifiés par des moyens appropriés, feront l'objet d'une évaluation afin de déterminer les pertes potentielles éventuelles liées à leur survenance.

L'élaboration d'une cartographie des risques passe par l'identification des indicateurs clés de risque ou **Key Risk Indicator** (KRI). Les risques sont ensuite évalués et hiérarchisés en fonction du niveau de risque.

- **Choix des indicateurs clés de risque ou KRI de la BDK**

Un KRI est un indicateur prédictif destiné à appréhender le niveau et l'évolution des risques associés aux activités de la banque. Les KRI sont des indicateurs mesurables ayant pour objectif de suivre l'évolution d'un risque. Plusieurs KRI permettent ainsi de mesurer les principaux risques bancaires à savoir le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de marché.

**Tableau 2: Indicateurs clés de risque (KRI) de la BDK**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>TYPE</b>
<b>I - GESTION</b>	
Ratio de couverture des risques (Fonds propres effectifs / Risques nets pondérés)	KRI
<b>II - RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE</b>	
Représentation du capital minimum (Fonds propres de base / Montant du capital social minimum)	KRI
Coefficient de liquidité (Min 75%)	KRI
Ratio de transformation (Min 75%)	KRI
<b>III - CLIENTÈLE ET ORINATION</b>	
Nombre de réclamations clientèle	KRI
Délai de résolution des investigations	KRI
Nombre de comptes clients sans mouvements	KRI
<b>IV - RISQUES DE CRÉDIT</b>	
Nombre d'impayés ou Total des impayés sur Total des engagements au bilan (%)	KRI
Encours clientèle douteux ou litigieux / Total des encours sains (%)	KRI
Taux de couverture des crédits (Montant des crédits non couverts d'une garantie réelle / Total crédits)	KRI
Ratio de division des risques (limite individuelle)	KRI
<b>V - RISQUES SUR LES PROCESS</b>	
Fonds Propres Économiques / Total Risques	KRI
Nombre d'erreurs d'enregistrement par opérateur de saisie	KRI
Nombre de Fraudes internes	KRI
Coût Moyen des erreurs opérationnelles	KRI
<b>VI - SALLE DES MARCHÉS (SDM)</b>	
Montant des transactions non autorisées	KRI
Nombre de transactions non confirmées par les contreparties	KRI
<b>VII - RESSOURCES HUMAINES</b>	
Taux de rotation du personnel	KRI

**Source** : Résultat de notre enquête

- **Évaluation et hiérarchisation des risques de la BDK**

En fonction des KRI, une cartographie des risques peut être conçue. Les risques sont évalués en fonction de la probabilité d'occurrence et de l'impact. Une fois le niveau de risque déterminé, des priorités sont affectées aux différents risques suivant des codes couleurs.

Niveau de risque = Probabilité x Impact

Quatre niveaux de risque successifs : majeur, modéré, faible, maîtrisé

Codes couleurs successivement associés : rouge, orange, jaune, vert

**Tableau 3: Cotation des risques de la BDK**

PRIORITÉ	NIVEAU DE RISQUE	DESCRIPTIF DES RISQUES ASSOCIÉS
<b>P1</b>	<b>Risque Majeur</b>	De graves lacunes ont été constatées dans les contrôles clés, pouvant potentiellement générer des impacts financiers, des violations réglementaires ou un risque de réputation.
<b>P2</b>	<b>Risque Modéré</b>	Des faiblesses importantes ont été relevées dans différentes composantes des contrôles, induisant une fragilité globale du Dispositif de Contrôle Interne.
<b>P3</b>	<b>Risque Faible</b>	Dispositif de Contrôle de premier niveau est globalement sain, quelques faiblesses ont été constatées dans les contrôles clés.
<b>RM</b>	<b>Risque Maîtrisé</b>	Dispositif de Contrôle de premier niveau fonctionne conformément aux attentes.

**Source :** *Résultat de notre enquête*

La cartographie des risques, une fois approuvée, doit servir au Responsable de l'Audit Interne pour confectionner son plan d'audit qui établira une relation entre les risques significatifs qui pèsent sur la BDK et les processus à auditer.

• **La Planification des audits à la BDK**

Le Responsable de l'Audit Interne élabore un plan d'audit sur la base de la détection et de l'évaluation des risques. Dans ce plan, sont programmées les dates, y figurent les objectifs et l'étendue des objectifs qui se réaliseront, pour vérifier l'application des règles édictées dans les procédures opérationnelles.

L'évaluation des risques se réalise au travers d'une approche d'évaluation méthodique basée sur la cartographie des risques. Le plan d'audit doit recenser l'ensemble des domaines auditables en fonction du niveau de risque.

Le plan d'audit de la BDK est triennal. Il est revu annuellement en fonction des zones de risques et des besoins. Le plan d'audit devra être approuvé par le Comité d'Audit, avant d'être soumis au Conseil d'Administration.

**Tableau 4 : Plan général d'audit de la BDK**

Thèmes d'audit	Catégorie de risques	Niveau de risque	Périodicité
Contrôles Généraux sur le Contrôle Interne, la Conformité et le Risque Opérationnel			
Comptes de Bilan et Hors Bilan			
Reportings Comptables			
Crédits à la Clientèle			
Opérations de Marchés			
Opérations Locales			
Opérations Internationales			
Système d'Information			
Moyens Généraux			
Juridique			
Gouvernance			
Agences			

**Source** : Résultat de notre enquête

- **Méthodologie et Conduite d'une mission d'audit interne à la BDK**

Les missions d'audit sont réalisées selon la méthode suivante.

- **Collecte des données et cartographie des processus**

Cette étape consiste à recueillir et à consulter la documentation nécessaire à la planification de la mission, à élaborer des listes de vérification du Contrôle Interne et à effectuer des entretiens et des tests de cheminement. Ces travaux devront mener à une identification des principaux risques et à leur évaluation. Une fois les risques évalués, des échantillonnages seront réalisés pour élaborer par la suite des programmes de travail.

- **Évaluation de la qualité des preuves**

Elle consiste à identifier les sources potentielles de preuve, à évaluer la pertinence et le caractère suffisant et probant de la preuve.

- **Analyse des données et interprétation**

Cette phase consiste à analyser les informations recueillies par le biais d'examen analytique, d'analyse de feuilles de calcul, de la mise en pratique d'analyses statistique et technique de contrôle des processus.

- **Documentation / Papiers de travail**

Les papiers de travail comprennent l'ensemble de la documentation concernant la mission, de la planification jusqu'au rapport final. Les auditeurs doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

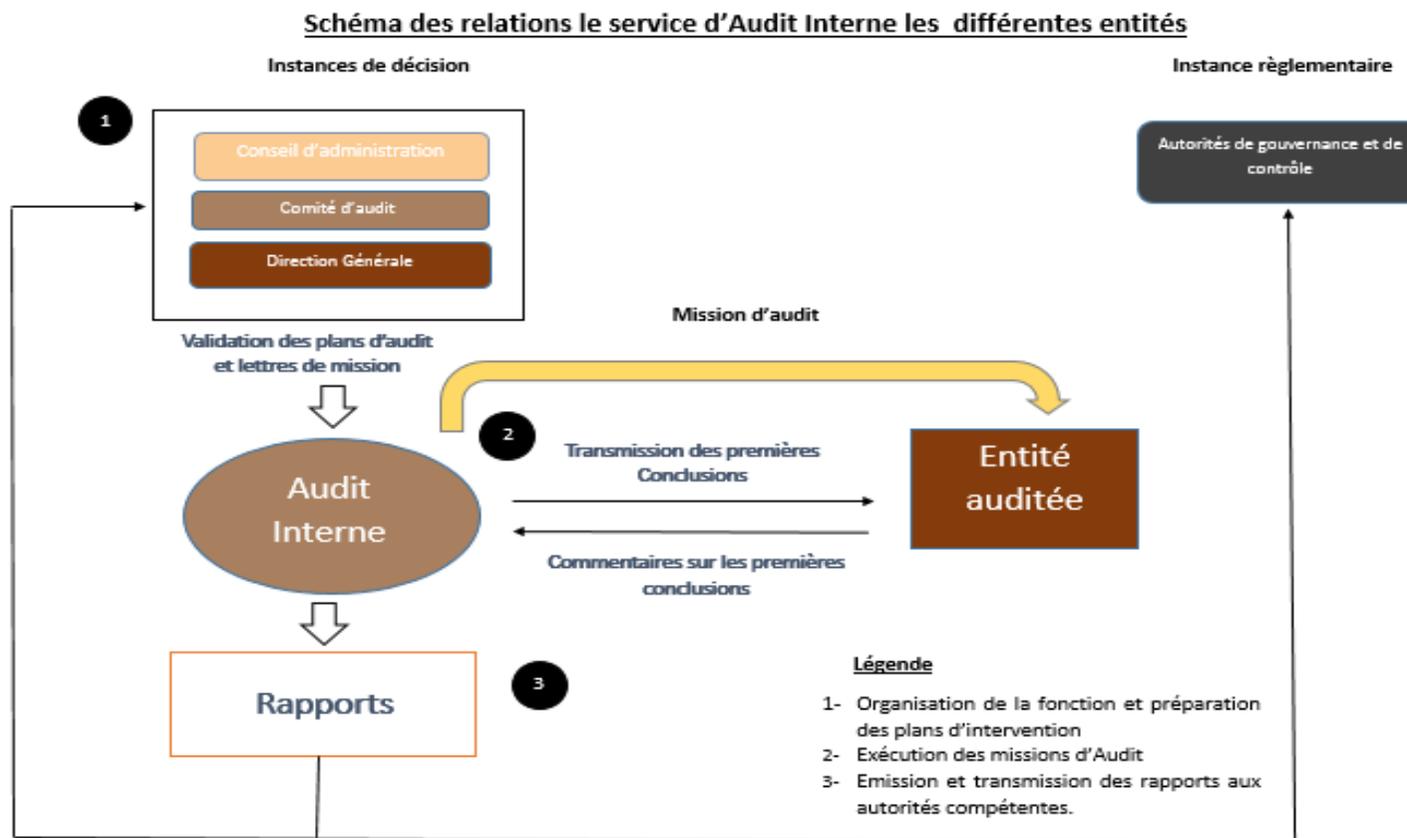
Chaque papier de travail est réalisé en exécution d'un objectif précis de contrôle du programme de vérification. Ils sont revus et validés par le Responsable de l'Audit Interne.

- **Restitution des données**

La communication de données au Responsable de l'entité auditée s'effectue au cours de la mission et à la fin de celle-ci. Certaines informations d'audit sont d'une importance telle qu'elles doivent être partagées immédiatement avec le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration et la Direction Générale sans attendre le rapport final. À la fin de chaque mission, le Responsable de l'Audit Interne doit tenir une réunion de restitution avec la direction concernée sur les points d'audit ainsi que les recommandations.

Il est tenu également de lui fournir un rapport préliminaire pour observations.

**Figure 2 : Fonctionnement du Service d'Audit Interne de la BDK**



**Source :** Service Audit Interne de la BDK

- **Choix des indicateurs clés de performance ou Key Performance Indicator (KPI) de la BDK**

Les KPI sont des indicateurs mesurables permettant d'évaluer le niveau d'atteinte d'un objectif afin de juger de la performance d'un processus clé. Nous pouvons identifier plusieurs KPI permettant de mesurer la performance des activités de la BDK.

**Tableau 5 : Indicateurs clés de performance (KPI) de la BDK**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>TYPE</b>
<b>I - GESTION</b>	
Marge globale (Rendement des prêts de toute nature – Coût moyen des capitaux empruntés)	KPI
Produit Net Bancaire (PNB)	KPI
Résultat Net	KPI
<b>II - RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE</b>	
Coefficient de division des risques (limite globale)	KPI
Nombre de retards dans la transmission du reporting BCEAO	KPI
Montant des amendes et pénalités pour non-respect de la réglementation bancaire et prudentielle	KPI
<b>III - CLIENTÈLE ET ORIGINATION</b>	
Nombre de visites clientèle	KPI
Nombre de mandats	KPI
Nombre de clients actifs (contribuant à X% du C.A)	KPI
<b>IV - RISQUES DE CRÉDIT</b>	
Effort net de provisionnement (dotations nettes aux comptes de provisions d'exploitation / Résultat Brut d'Exploitation)	KPI
Taux moyen des crédits à la clientèle (total des agios encaissés sur les crédits à la clientèle / total de l'encours des crédits à la clientèle)	KPI
<b>V - RISQUES SUR LES PROCESS</b>	
Nombre d'opérations enregistrées par opérateur (par heure)	KPI
Volume des transactions manuelles / Total des transactions (%)	KPI
Délai moyen d'exécution des ordres de transfert	KPI

Volume des transactions enregistrées par journée	KPI
<b>VI - SALLE DES MARCHÉS (SDM)</b>	
Coefficient Net d'Exploitation SDM=Charges d'exploitation de la SDM / Produits d'exploitation de la SDM	KPI
Coût moyen des ressources de trésorerie	KPI
Coût moyen des capitaux empruntés	KPI
Taux moyen des prêts de trésorerie	KPI
Rendement moyen des titres	KPI
<b>VII - RESSOURCES HUMAINES</b>	
Formation / Cadre / An - %	KPI
Frais de personnel / Frais généraux	KPI
Frais de personnel / PNB	KPI

**Source** : *Résultat de notre enquête*

Ces indicateurs quantitatifs permettent de mesurer la performance des activités de la BDK. Parmi ces KPI, on peut énumérer les plus pertinents pour la BDK :

- **la Marge Globale**

Il s'agit d'un indicateur bancaire très pertinent permettant de définir et d'agir sur la politique de la marge globale et de suivre la rentabilité globale des actifs engagés par rapport aux ressources. Il est déterminé comme suit : Rendement des prêts de toute nature – Coût moyen des capitaux empruntés.

- **le Produit Net Bancaire (PNB)**

C'est le produit net résultant des produits et charges liés à l'exploitation bancaire. Le PNB ne tient pas compte des produits et charges non bancaires, des éléments exceptionnels ou accessoires ainsi que les amortissements et provisions. C'est un indicateur phare pour l'appréciation de la rentabilité de l'exploitation bancaire.

- **le Résultat Net**

C'est l'indicateur classique de mesure de la rentabilité. Il est déterminé comme suit : Produits – Charges

- **le Coefficient Net d'Exploitation de la Salle Des Marchés (SDM)**

C'est le rapport entre les charges d'exploitation de la SDM et les produits d'exploitation spécifiques à la SDM. Il détermine la rentabilité de l'activité de la SDM.

C'est le résultat net après la couverture de l'ensemble des charges directes qui permet d'apprécier la performance de la SDM ainsi que la marge devant servir à la motivation des traders. Il permet également d'apprécier la contribution de la SDM au résultat global de la banque.

\* **Indicateurs qualitatifs**

Nous pouvons citer aussi des indicateurs qualitatifs de performance pour la BDK comme :

- **la notoriété de la banque**
- **la fiabilité de l'information financière**
- **l'image de marque de la banque**
- **la qualité des services bancaires**
- **la performance de son système d'information**
- **le niveau d'expertise de ses dirigeants**
- **l'expérience de son personnel**
- **le degré de sophistication des produits financiers**

- **Les Objectifs de la BDK**

Chaque département au sein de la BDK s'est assigné des objectifs qui lui sont spécifiques. Ces différents objectifs tendent vers un objectif global qui est la satisfaction de toutes les parties prenantes. La BDK se fixe aussi des objectifs d'ordre stratégique et opérationnel mais aussi des objectifs de reporting et de conformité.

**Tableau 6 : Catégorisation des Objectifs de la BDK**

<b>CATÉGORIES</b>	<b>DESCRIPTION</b>
<b>Objectifs stratégiques</b>	Choix opérés par la Direction Générale en vue de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes.
<b>Objectifs opérationnels</b>	Concernent l'efficacité et l'efficience des activités de la BDK.
<b>Objectifs de reporting</b>	Concernent la fiabilité du reporting interne de la BDK ainsi qu'externe adressé aux autorités bancaires.
<b>Objectifs de conformité</b>	Concernent le respect de la réglementation bancaire.

**Source** : *Résultat de notre enquête*

Une fois les objectifs sont définis, il existe des incertitudes quant à leur atteinte. Ces événements sont appelés risques. L'Audit Interne, de par sa position au sein de la BDK aura alors pour rôle d'aider le Management à atteindre les objectifs.

- **Risques inhérents aux activités de la BDK**

L'activité bancaire est intrinsèquement porteuse de risques. Dans ce sens, la BDK fait face à plusieurs risques. Les risques inhérents à ses activités sont le risque de crédit, le risque opérationnel mais aussi le risque de marché.

Les risques de non-conformité, structurel et stratégique peuvent aussi s'y ajouter.

Le risque de fraude, sous-catégorie du risque opérationnel, fait une attention particulière. Le Contrôle Interne de la BDK a mis en place un ensemble de sécurités pour pouvoir détecter ce risque de par ses contrôles permanents. Cependant, l'Audit Interne de la BDK a la charge aussi d'identifier et de gérer ce risque de fraude de par ses contrôles périodiques.

**Tableau 7 : Identification des risques inhérents aux activités de la BDK**

CATÉGORIES	DESCRIPTION
<b>Risque de crédit</b>	C'est le risque de perte financière consécutive à l'incapacité des clients ou autres parties à honorer leurs engagements financiers.
<b>Risque opérationnel</b>	C'est le risque de perte financière résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures de la BDK, de son personnel, de ses systèmes internes ou d'évènement exogène.
<b>Risque de marché</b>	Risque pour la BDK de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financiers, des taux de change, des taux d'intérêt. Il englobe les risques de taux, de change et de liquidité.
<b>Risque structurel</b>	Il résulte des positions résiduelles, après couverture, attachées aux opérations de marché de la BDK.
<b>Risque de non-conformité</b>	Pour la BDK, c'est le risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions législatives ou réglementaires propres à l'activité bancaire.
<b>Risque stratégique</b>	C'est le risque lié aux prises de décisions des organes décisionnels de la BDK pouvant générer une perte économique imprévue.

**Source :** *Résultat de notre enquête*

L'Audit Interne est une approche par les risques. Une cartographie des risques est établie pour chaque département. Cette cartographie permet ainsi d'identifier, d'évaluer, d'hierarchiser et de classer les risques. La cartographie permet alors de coter les risques suivant leur criticité. La fréquence des différentes activités à auditer est définie en fonction du niveau de risque. L'Audit Interne de la BDK aura dans ce sens un rôle dévolu, qui est d'aider à mitiger ces différents risques.

- **Les principales missions d'audit interne au sein de la BDK**

Les activités les plus à risque font l'objet de missions d'audit au courant de l'année.

Il s'agit notamment :

- des Contrôles généraux sur le Contrôle Interne, la Conformité et le Risque Opérationnel ;
- des Crédits à la clientèle ;
- des Opérations locales et internationales ;
- des Activités de marchés ;
- des Comptes de bilan et de hors bilan.

- **L'apport de l'Audit Interne à la BDK**

En tant que fonction stratégique, l'Audit Interne de la BDK se doit d'apporter de la valeur ajoutée au niveau de tous les processus de la banque.

Selon le Responsable de l'Audit Interne de la BDK, les recommandations formulées au terme des missions sont génératrices de valeur ajoutée. Cet apport de valeur se manifeste au sein de la BDK à plusieurs niveaux :

- **la maîtrise des risques de la banque ;**
- **la prise de décisions optimisées par rapport aux risques ;**
- **l'optimisation et la sécurisation des processus et des opérations de la banque ;**
- **la réduction du risque de fraude.**

- **L'Audit Interne de la BDK et ses parties prenantes**

Au sein de la BDK, c'est la Charte de l'Audit Interne qui définit les rapports entre auditeurs et audités. Les droits et devoirs des auditeurs et audités sont définis afin de garantir le respect des règles éthiques, déontologiques et organisationnelles applicables au sein de la BDK. La Charte d'audit ne peut être divulguée pour des raisons de confidentialité.

Toutefois, il existe toujours une certaine perception des audités de l'Audit Interne.

Les audités ne jugent pas toujours opportun les missions d'audit à effectuer.

L'Audit Interne émet des rapports réguliers à l'attention du Comité d'Audit et de la Direction Générale. Le Comité d'Audit doit vérifier que la Direction Générale prend en compte les conclusions et recommandations de l'Audit Interne.

La Direction Générale peut solliciter l'Audit Interne pour des missions de conseil. Le Comité d'Audit examine le plan de travail annuel de l'Audit Interne et ses résultats pour examen ultérieur et approbation et soumission au Conseil ainsi que le rapport annuel d'activités.

## **Section 2 : Les démonstrations spécifiques**

Il sera question de montrer l'apport réel de l'Audit Interne de la BDK à sa performance. Plus spécifiquement, il s'agira de démontrer l'impact de l'Audit Interne sur la performance de la BDK.

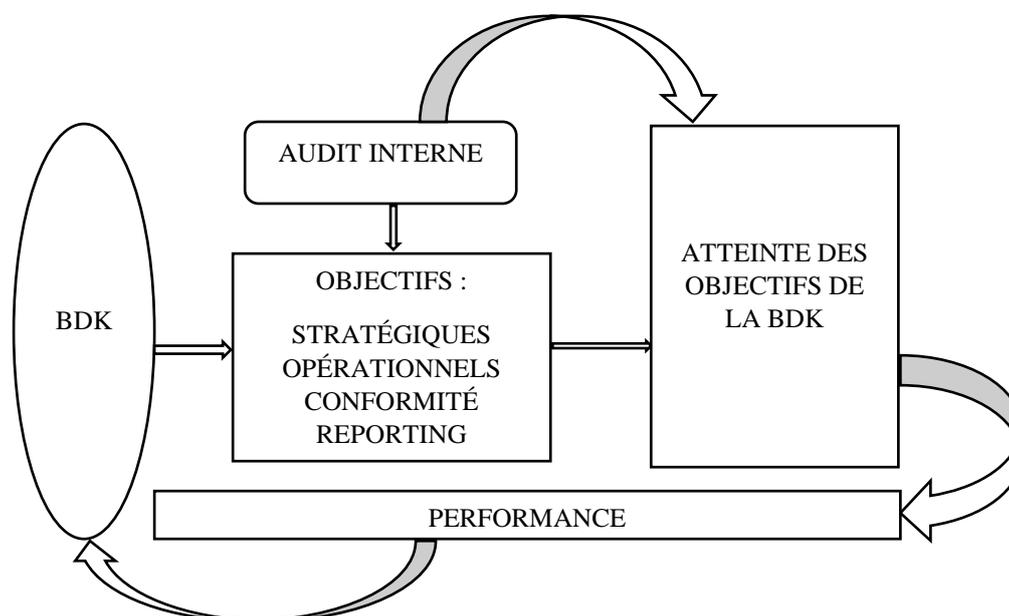
- **Le rôle de l'Audit Interne dans l'atteinte des Objectifs de la BDK**

Les objectifs de la BDK cités plus haut à savoir les objectifs stratégiques, opérationnels, de conformité et de reporting constituent des cibles à atteindre. Pour l'Audit Interne de la BDK, ces objectifs constituent un fondement pour la définition des objectifs des missions d'audit.

La relation directe entre d'une part les objectifs de la BDK et d'autre part les objectifs des missions d'audit fixe le cadre dans lequel, l'Audit Interne pourra aider la BDK à atteindre ses objectifs. Parallèlement, au sein de la BDK, l'Audit Interne donne une assurance sur les processus de Gouvernance, de Gestion des Risques et de Contrôle Interne. Ceci a pour finalité d'aider la BDK à atteindre ses objectifs. Et au-delà pour y parvenir, aider chaque département à atteindre ses propres objectifs.

Les activités d'assurance et de conseil menées par l'Audit Interne au sein de la BDK apportent de la valeur ajoutée en contribuant à améliorer les opportunités de réaliser les objectifs fixés. La BDK n'est performante que si les objectifs assignés sont atteints. Or, l'Audit Interne poursuit l'atteinte des objectifs de la BDK à travers les missions d'assurance et de conseil. Par conséquent, l'Audit Interne a un impact sur la performance de la BDK car elle y contribue.

**Figure 3 : Relation Audit Interne - Objectifs - Performance de la BDK**



**Source :** *Résultat de notre enquête*

Ce schéma résume le lien entre Objectifs, Audit Interne et Performance. Il met en exergue le fait que l'Audit Interne aide la BDK à atteindre ses objectifs d'où un levier contribuant à sa performance.

- **Le rôle de l'Audit Interne dans la maîtrise des Risques de la BDK**

L'activité de la BDK est inhérente à plusieurs risques. Il s'agit des risques bancaires, en l'occurrence les risques de crédit, de marché, opérationnel, structurel, de non-conformité et stratégique.

Le risque est défini comme étant la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. C'est donc l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Le risque est donc inhérent à la formulation et à la fixation des objectifs.

Or, la BDK mène ses activités dans le but d'atteindre ses objectifs précis. En effet, les risques auxquels la BDK est exposée correspondent aux obstacles qui sont susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Dès lors, il devient évident que la BDK rencontre un grand nombre de risques lorsqu'elle s'efforce d'appliquer sa stratégie et d'atteindre ses objectifs.

Cette multitude de risques pouvant entraver significativement la bonne marche de la BDK, il apparaît d'autant plus que nécessaire de disposer d'un processus qui permet de les maîtriser. Dans ce cadre, l'Audit Interne de la BDK donne une assurance raisonnable que les risques sont identifiés, bien évalués et maîtrisés. L'Audit Interne ayant élaboré un plan d'audit fondé sur une approche par les risques, doit mitiger ces risques.

Or, les risques sont les incertitudes susceptibles d'affecter la capacité de la BDK à réaliser ses objectifs. Dès lors, la maîtrise des risques de la BDK par l'Audit Interne permet d'atteindre ses objectifs. Par conséquent, si ses objectifs sont atteints grâce à une bonne maîtrise de ses risques par sa fonction d'Audit Interne, la BDK sera performante.

**Tableau 8 : Rôle de l'Audit Interne dans la maîtrise des risques de la BDK**

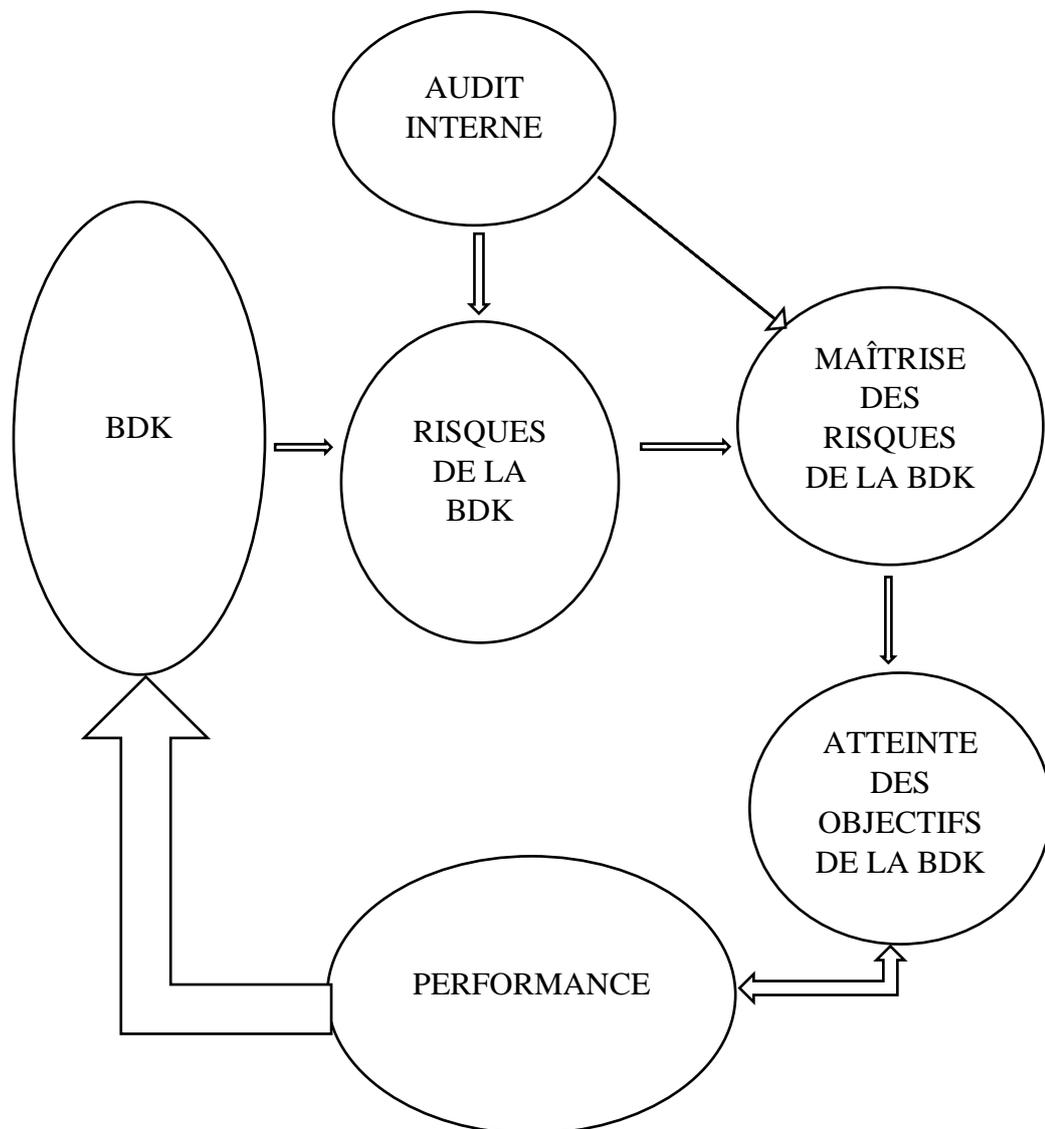
RISQUES	DILIGENCES DE L'AUDIT INTERNE
<p><b>Risque de crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*S'assurer de l'existence d'une procédure d'autorisation de l'octroi des prêts en identifiant les éléments nécessaires à la prise de décisions, de suivi des crédits et des garanties.</li> <li>*S'assurer de l'existence de critères d'appréciation du risque (situation financière, garantie reçue).</li> <li>*S'assurer que toutes les informations relatives au prêt sont consignées dans un dossier bien classé.</li> <li>*S'assurer de l'existence d'une politique de maîtrise des risques de crédits à travers la diversification des crédits en fonction de la zone géographique, le secteur d'activité et la nature du débiteur.</li> <li>*S'assurer de la formalisation effective des garanties par des actes auprès des notaires.</li> <li>*Procéder périodiquement à l'analyse de l'évolution de la qualité des engagements en vue de procéder au reclassement en douteux pour un éventuel provisionnement.</li> <li>*Procéder également à la revue des ratios de division des risques et de solvabilité.</li> </ul>

<p><b>Risque opérationnel</b></p>	<p>*S'assurer de la sécurité du Système d'Information.</p> <p>*S'assurer du respect des règles de déontologie, de la réglementation bancaire et des procédures anti blanchiment de capitaux.</p> <p>*S'assurer de l'existence d'une piste d'audit des opérations enregistrées en comptabilité.</p>
<p><b>Risque de marché</b></p>	<p>*S'assurer de l'enregistrement quotidien des opérations de changes.</p> <p>*S'assurer de l'enregistrement quotidien des opérations sur le portefeuille de négociation.</p> <p>*S'assurer de l'existence d'un dispositif de mesure quotidienne des risques découlant des positions du portefeuille.</p> <p>*S'assurer de la définition des limites globales sur les positions ouvertes.</p> <p>*S'assurer de la révision périodique de ces limites en fonction de l'évolution de l'activité et des conditions de marché.</p>
<p><b>Risque de non-conformité</b></p>	<p>*Évaluer le risque de non-conformité lié aux activités de la banque.</p> <p>*S'assurer de l'existence des procédures de centralisation des informations relatives aux éventuels dysfonctionnements, de leur évaluation et de la mise en œuvre des actions correctives.</p> <p>*Évaluer également les dispositifs légaux et réglementaires.</p>

**Source** : *Résultat de notre enquête*

Les risques sont divers et complexes. L'Audit Interne gagnera alors sa crédibilité grâce à ses réponses face à ces risques à travers une démarche méthodologique et rigoureuse. En jouant ainsi pleinement son rôle, l'Audit Interne est un outil dont dispose la BDK pour garantir une meilleure maîtrise de ses risques en vue d'assurer sa stabilité et sa solidité.

**Figure 4 : Relation Audit Interne - Risques - Performance de la BDK**



**Source :** Résultat de notre enquête

Ce schéma illustratif montre que l'Audit Interne au sein de la BDK, en maîtrisant les différents risques auxquels elle est exposée, permet d'atteindre ses objectifs et donc de contribuer à sa performance.

- **La pertinence et la mise en œuvre des Recommandations de l'Audit Interne au sein de la BDK**

C'est l'ultime étape de toute mission d'audit interne, formuler des recommandations à l'endroit des entités auditées. Mais ces recommandations doivent être pertinentes pour être mises en œuvre, et apporter ainsi une valeur ajoutée à l'organisation.

Les recommandations doivent être fondées sur des analyses et des évaluations. Ainsi, grâce à des recommandations pertinentes, l'Audit Interne agit comme un catalyseur permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Une recommandation est pertinente si elle est opérationnelle, réaliste, génératrice d'économies et permet de mieux maîtriser l'activité.

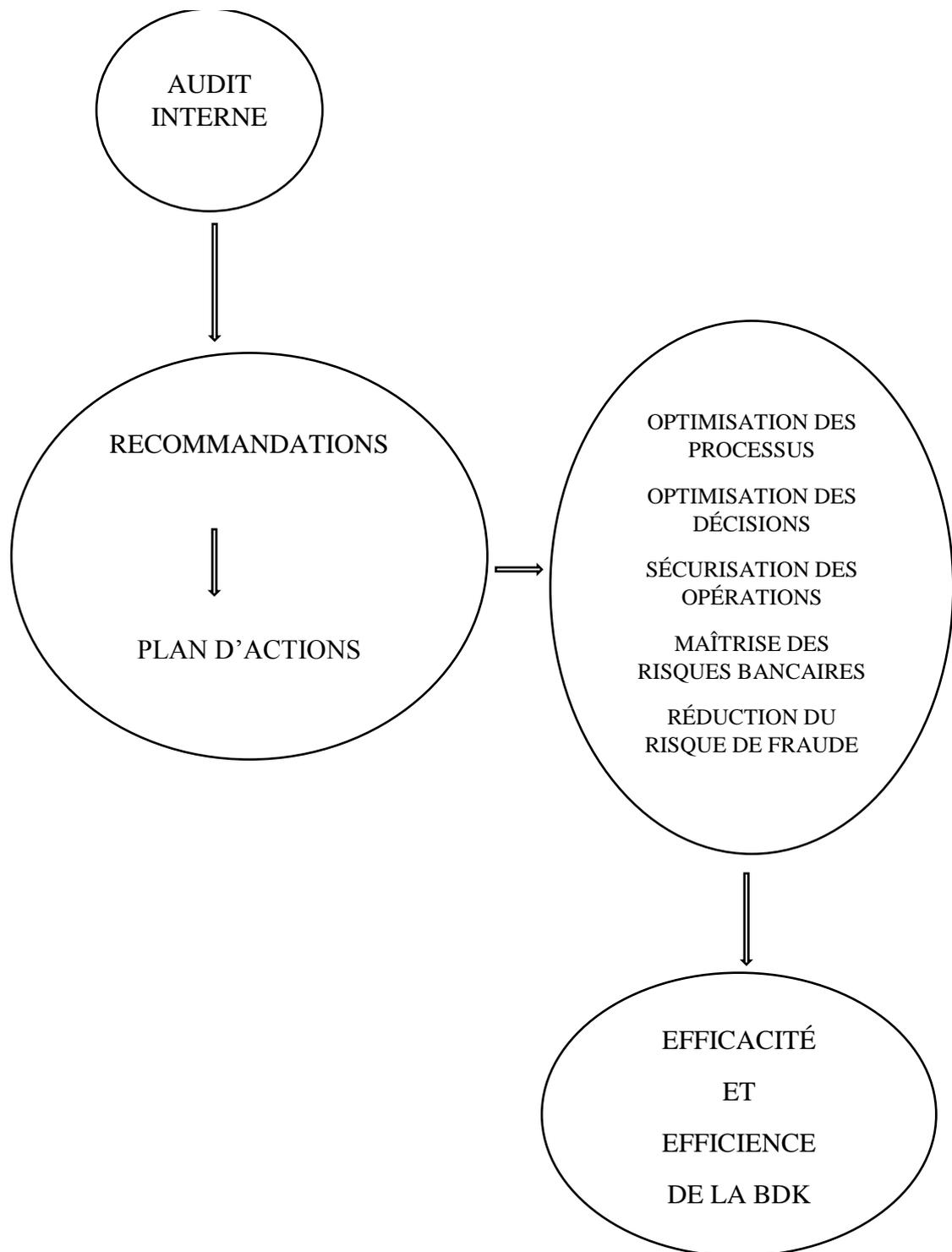
Dans ce sens, la valeur des recommandations formulées par l'Audit Interne de la BDK est primordiale aux yeux des organes exécutif et délibérant.

Ces recommandations débouchent sur la mise en œuvre de plans d'actions efficaces et devant avoir un impact sur la performance de la BDK.

Toutefois, la mise en œuvre d'une recommandation génère parfois un coût supplémentaire. Et si l'on perçoit le coût de la mise en œuvre, on a du mal à valoriser les recommandations de l'Audit Interne.

En principe, l'Audit Interne au sein de la BDK s'efforce de proposer au Management des recommandations pertinentes et applicables. Ces dites recommandations vont dans une optique d'optimisation des processus de la BDK. Les recommandations édictées par l'Audit Interne de la BDK sont génératrices de valeur ajoutée dans ce sens, de par l'aide aux prises de décisions opérationnelles et stratégiques. Dans cette perspective, l'Audit Interne reste dans une dynamique de contribution à la performance de la BDK.

**Figure 5 : L'apport des recommandations d'Audit Interne à la performance de la BDK**



**Source :** *Résultat de notre enquête*

Ce schéma illustre qu'au sein de la BDK, les recommandations formulées par l'Audit Interne sont d'un apport considérable à la performance.

### **Section 3 : Les vérifications spécifiques**

Au terme de nos analyses et démonstrations, les hypothèses émises font l'objet d'une vérification.

- **Hypothèse 1 : L'Audit Interne aide la BDK à atteindre ses objectifs.**

Nos développements ont pu établir un lien entre l'Audit Interne et les objectifs globaux de la BDK. En effet, par une évaluation méthodique et systématique de tous les processus de la BDK relatifs à la Gouvernance, à la Gestion des risques et au Contrôle Interne, l'Audit Interne aide à l'atteinte des objectifs fixés par l'organe exécutif.

De par sa position stratégique aussi, l'Audit Interne procure des opportunités quant à l'atteinte des objectifs de la BDK. Ce qui est un gage contribuant ainsi à la performance de la BDK.

**Ainsi, cette hypothèse est confirmée.**

- **Hypothèse 2 : La maîtrise des risques de la BDK par sa fonction d'Audit Interne contribue à sa performance.**

Nous avons pu démontrer que les risques bancaires auxquels fait face la BDK représentent des incertitudes pour l'atteinte de ses objectifs. Alors, l'Audit Interne procédant par une approche par les risques, aide à la maîtrise des risques de la BDK. Une fois que les risques sont maîtrisés, les objectifs seront atteints et d'où l'efficacité de la BDK.

Donc en maîtrisant les risques, l'Audit Interne contribue à la performance de la BDK.

**Ainsi, cette hypothèse est confirmée.**

- **Hypothèse 3 : Les recommandations formulées par l'Audit Interne et mises en œuvre n'ont pas d'impact sur la performance de la BDK.**

Nous avons pu voir que l'Audit Interne au sein de la BDK s'efforce de formuler des recommandations génératrices de valeur ajoutée. Ces recommandations, une fois mises en œuvre, permettent une optimisation des processus opérationnels et décisionnels de la BDK. Ceci garantit alors l'efficacité et l'efficience de la BDK.

**Ainsi, cette hypothèse est infirmée.**

## **CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET RECOMMANDATIONS**

Nous nous proposons de faire une synthèse de nos travaux en élucidant les enjeux de l'étude pour l'entreprise et en formulant des recommandations à son endroit.

### **Section 1 : Les enjeux de l'étude pour l'entreprise**

La maîtrise et la gestion des risques doivent être un véritable enjeu pour la BDK compte tenu de ses activités. De ce fait, elle doit être proactive sur les risques dans un environnement plus large et plus mouvant. En ce sens, l'Audit Interne de la BDK a un rôle à jouer. Il doit, dès lors, contribuer à une meilleure maîtrise des risques et des processus pour améliorer la capacité de la BDK à réaliser ses objectifs.

De surcroît, la fonction d'Audit Interne de la BDK doit prendre en compte les dimensions stratégiques et opérationnelles de cette dernière. Ainsi, l'Audit Interne au sein de la BDK a le devoir d'évaluer la capacité de cette dernière à atteindre ses objectifs et à gérer, piloter et maîtriser efficacement les risques associés à la réalisation de ses objectifs.

En effet, l'apport de l'Audit Interne ne doit pas se limiter à un rôle d'assurance et à la satisfaction des exigences réglementaires, même si ces missions restent au cœur de ce qui est attendu. Il doit répondre aux attentes des parties prenantes, accompagner les opérationnels et pousser des initiatives qui contribuent à la performance globale de la BDK.

L'Audit Interne doit être aligné sur les attentes des parties prenantes, en termes de risques auxquels doit faire face la BDK mais aussi sur ce qui est attendu de lui sur ces différents risques. Dès lors, l'Audit Interne est amené à jouer un rôle de conseiller stratégique en répondant à ces attentes grâce à des missions réussies à forte valeur ajoutée et à la proactivité pour apporter des recommandations ou avis de portée stratégique.

De par son rôle critique dans l'identification et la gestion des risques, l'Audit Interne devrait pouvoir contribuer efficacement aux priorités de la BDK et de ses parties prenantes. Le rôle de l'Audit Interne doit évoluer en réponse aux événements, aux risques et à la réglementation affectant la BDK. En ce sens, pour la BDK, l'Audit Interne doit apporter un point de vue pertinent et réfléchi sur ses risques pour s'imposer au plus haut niveau et accroître la valeur qu'il l'apporte.

La capacité à s'impliquer dans les discussions importantes de la BDK et à comprendre ses objectifs, est cruciale pour l'Audit Interne afin de s'imposer au plus haut niveau et être crédible aux yeux du Management. L'Audit Interne doit plus que jamais être capable de démontrer sa valeur ajoutée. Il est donc primordial pour l'Audit Interne de légitimer son rôle et sa place au sein de la BDK en mesurant sa contribution à la performance globale.

## **Section 2 : Les recommandations et solutions d'améliorations**

Au terme de notre étude, nous avons pu constater qu'effectivement, l'Audit Interne contribue à la performance globale de la BDK.

Toutefois, il y a des axes à améliorer. C'est dans ce sens que nous proposons des solutions d'améliorations et des recommandations.

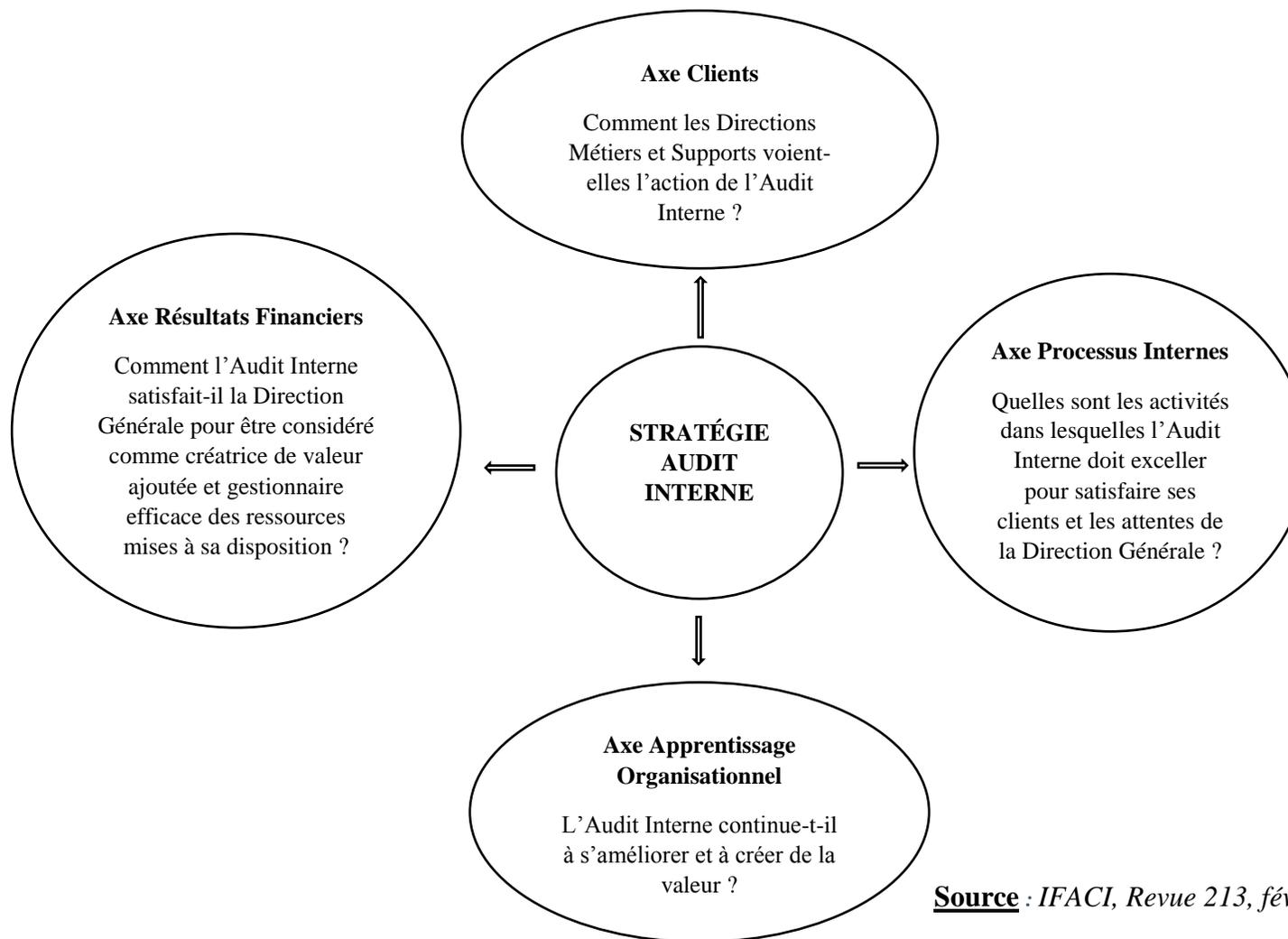
Comme solution d'amélioration, nous proposons au Service d'Audit Interne de la BDK, l'utilisation du Balanced Scorecard (BSC) de l'Audit Interne ou tableau de bord prospectif. Le BSC est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise qui a été formalisé par Kaplan et Norton, deux chercheurs américains. Il a été revisité par Mark L. Frigo de l'IIA pour l'adapter à l'Audit Interne en réalisant une matrice BSC spécifique.

Le BSC permet de prendre en compte la dimension qualitative et quantitative de la fonction d'Audit Interne au travers de ses quatre axes (apprentissage organisationnel, processus internes, clients et résultats financiers), tous déclinés à partir de la stratégie d'audit.

Le respect de l'équilibre entre les quatre axes est très important puisqu'il est le pilier du caractère stratégique du BSC.

Il ne faut donc pas favoriser un axe au détriment d'un autre mais au contraire renforcer les relations de cause à effet des quatre perspectives. Il s'agit bien d'une chaîne de relations interdépendantes. L'outil BSC est un formidable instrument pour mesurer et suivre la contribution de l'Audit Interne à la performance de l'entreprise. La mise en place d'un tableau de bord prospectif permet de piloter efficacement les activités du Service d'Audit Interne et de communiquer sur sa performance. L'établissement d'un BSC ou tableau de bord prospectif se fait généralement comme suit : l'identification des critères de performance pertinents ; la définition des indicateurs par critère de performance ; le suivi, l'analyse et le reporting des indicateurs. Le BSC permet un pilotage efficace de la fonction d'Audit Interne, grâce à l'analyse des résultats des indicateurs, et la mise en œuvre des actions correctives.

**Figure 6 : Balanced Scorecard (BSC) de l'Audit Interne**



Nous formulons les recommandations suivantes à l'endroit du Service d'Audit Interne de la BDK et de la Direction Générale.

**Tableau 9 : Recommandations et Plan d'actions**

<b>Recommandations</b>	<b>Responsable de la mise en œuvre</b>	<b>Délai de réalisation</b>
1. Mettre en place des outils de mesure de l'activité d'Audit Interne.	Responsable de l'Audit Interne	À très court terme
2. Émettre des rapports d'audit orientés vers la décision et l'action.	Responsable de l'Audit Interne	À très court terme
3. Optimiser la mise en œuvre et le suivi des recommandations.	Direction Générale Contrôle Interne	À très court terme
4. Mettre en place un dispositif flexible et proactif vis-à-vis de la réglementation bancaire.	Responsable de l'Audit Interne	À court terme
5. Aligner l'Audit Interne sur les attentes des parties prenantes.	Responsable de l'Audit Interne	À long terme

**Source** : *Résultat de notre étude*

### **Section 3 : Analyse et commentaires des recommandations**

Les recommandations ci-dessus préconisées nécessitent d'être explicitées ci-après.

#### **Recommandation 1 : Mettre en place des outils de mesure de l'activité d'Audit Interne.**

L'Audit Interne doit être en mesure de chiffrer son activité. Dans ce sens, les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité, et donc de l'amélioration de l'efficacité. Ainsi, pour rendre compte efficacement à ses parties prenantes, il est primordial de définir des indicateurs clés pour suivre l'activité d'Audit Interne au sein de la BDK. Parmi ces indicateurs de mesure on peut énumérer :

- le taux de couverture de la cartographie des risques ;
- le taux de réalisation du plan d'audit ;
- le délai moyen d'émission des rapports ;
- le taux des recommandations acceptées ;
- le taux de mise en œuvre des recommandations ;
- le taux de missions non planifiées.

Le Benchmarking est aussi un moyen de mesure de l'activité d'Audit Interne. En effet, il s'agirait pour la BDK, d'identifier les meilleures pratiques en Audit Interne Bancaire et se l'approprier pour permettre une plus grande efficacité.

#### **Recommandation 2 : Émettre des rapports d'audit orientés vers la décision et l'action.**

Le rapport d'audit est un document d'information, et donc un outil de communication pour le Management. Pour l'audité, le rapport d'audit doit être un outil de travail. Dès lors, le rapport d'audit doit être concis, clair, constructif, persuasif et incitatif pour permettre à la hiérarchie de prendre les mesures adéquates.

Le rapport d'audit doit donc inciter à entreprendre des actions correctives. Les recommandations contenues dans le rapport doivent être concrètes, précises et révélatrices de valeur ajoutée menant ainsi à une prise de décision et à des actions immédiates.

**Recommandation 3 : Optimiser la mise en œuvre et le suivi des recommandations.**

La Direction Générale doit être la principale instance d'arbitrage finale pour la mise en œuvre des recommandations au profit des Responsables des entités auditées au sein de la BDK. En sus, un système périodique de suivi des recommandations doit être mis en place. En ce sens, le Contrôle Interne interviendra pour la vérification de la mise en œuvre et le suivi des échéances fixées dans le plan d'actions.

**Recommandation 4 : Mettre en place un dispositif flexible et proactif vis-à-vis de la réglementation bancaire.**

Les évolutions réglementaires génèrent de nouvelles complexités. Il est donc primordial de pouvoir anticiper et d'avoir une maîtrise sur les risques réglementaires probables. Il est donc essentiel, pour la BDK, que l'Audit Interne soit plus actif sur ces enjeux réglementaires.

**Recommandation 5 : Aligner l'Audit Interne sur les attentes des parties prenantes.**

En s'alignant sur les attentes des parties prenantes, la fonction d'Audit Interne peut apporter une valeur significative, en jouant un rôle de conseiller stratégique. L'Audit Interne doit évoluer vers un rôle de plus en plus stratégique. Ainsi pour la BDK, l'Audit Interne devra apporter des conseils stratégiques proactifs qui dépassent l'exécution du plan d'audit en proposant des améliorations significatives.

## **CONCLUSION**

Cette étude s'est portée sur la contribution de l'Audit Interne à la performance de l'organisation. En effet, acteur de la maîtrise des risques, l'Audit Interne doit s'affirmer également comme étant l'un des contributeurs à la performance de l'organisation.

Dès lors, le défi pour l'Audit Interne est d'aider de par sa méthodologie et ses outils à sécuriser les processus, maîtriser l'ensemble des risques et contribuer à la performance de l'organisation.

Nous avons mené cette réflexion au sein de la BDK qui évolue dans un secteur où la réglementation devient de plus en plus corsée. D'où l'intérêt pour sa fonction d'Audit Interne d'être un acteur privilégié devant contribuer à sa performance globale.

Pour mener cette étude, nous avons procédé à une revue documentaire qui nous a permis de collecter une bonne partie des informations ayant servi à élaborer le cadre théorique. Nous avons eu recours à un guide d'entretien pour collecter les données relatives aux aspects pratiques de l'étude.

Au sein de la BDK, nous avons pu démontrer que l'Audit Interne contribue à la performance. En effet, nous avons pu identifier trois leviers à travers lesquels l'Audit Interne contribue effectivement à la performance de la BDK.

Ainsi, en aidant la BDK à atteindre ses objectifs, l'Audit Interne s'affirme comme un vecteur contribuant à la performance. De par la maîtrise des risques auxquels la BDK est exposée, l'Audit Interne conforte aussi sa position de contributeur à la performance globale. À travers la valeur des recommandations formulées et les plans d'actions qui s'en suivent, l'Audit Interne s'affirme aussi comme un acteur participant pleinement à accroître la performance de la BDK.

L'Audit Interne est en pleine mutation. La fonction doit se réinventer pour continuer d'apporter de la valeur à l'organisation, répondre aux nouveaux enjeux de performance. Les parties prenantes se tournent vers l'Audit Interne pour bâtir la confiance et obtenir des informations utiles. Pour la fonction d'Audit Interne, cela signifie qu'il faut évoluer pour suivre le rythme des besoins des parties prenantes de l'organisation.

Un autre champ d'intervention majeur pour l'Audit Interne reste l'audit de Gouvernance. En effet, toutes les organisations ont l'obligation de mettre en place une Gouvernance adaptée et conforme aux lois applicables et aux bonnes pratiques en la matière, et de veiller à son bon fonctionnement. Une bonne Gouvernance est une clé de voûte de l'organisation.

L'audit de Gouvernance permet d'identifier les dysfonctionnements potentiels au sein des organes de direction, d'administration et de contrôle. Pour disposer d'une Gouvernance de qualité, il faut pouvoir démontrer que l'organisation mise en place est efficace en termes de Contrôle Interne et de Gestion des Risques.

Évaluer l'efficacité et la qualité de la Gouvernance d'entreprise est plus difficile et plus rare mais le besoin devient grandissant. L'audit de Gouvernance peut se pratiquer à titre préventif, en pleine crise où à son issue. Il s'agit d'un outil très efficace mais encore peu pratiqué pour identifier les non conformités réglementaires et les mauvaises pratiques pouvant générer des risques juridiques.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- **OUVRAGES**

BARBIER Étienne, *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit – L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Maxima, 1999.

BERTIN Élisabeth, *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Éditions d'Organisation, 2007.

IFACI, *MANUEL D'AUDIT INTERNE*, Eyrolles, 2015.

IFACI, *Les outils de L'AUDIT INTERNE*, Eyrolles, 2013.

LEMANT Olivier, *L'audit interne*, e-theque, 2003.

RENARD Jacques, *Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE*, Eyrolles, 2016.

RENARD Jacques, *L'AUDIT INTERNE : ce qui fait DÉBAT*, Maxima, 2003.

- **REVUES**

IFACI, « CONTRIBUTER À LA VALEUR AJOUTÉE DES ORGANISATIONS - Une finalité pour l'audit et le contrôle internes », *Audit & Contrôle internes*, n°210, 2012.

IFACI, « L'AUDIT INTERNE EN PÉRIODE DE CRISE - Son évolution dans l'organisation, sa valeur ajoutée », *Audit & Contrôle internes*, n°213, 2013.

- **DOCUMENTS OFFICIELS**

Circulaire N°03-2017/CB/C relative au Contrôle Interne des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA.

Circulaire N°01-2017/CB/C relative à la Gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de l'UMOA.

Circulaire N°04-2017/CB/C relative à la Gestion des Risques dans les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UMOA.

Circulaire N°05-2017/CB/C relative à la Gestion de la Conformité aux normes en vigueur par les établissements de crédit et les compagnies financières de l'UMOA.

Le Dispositif Prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'UMOA.

## **CYBERGRAPHIE**

[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

[www.bdk.sn](http://www.bdk.sn)

[sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/](http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/)

# ANNEXES

## **ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIEN**

- 1 - Aspects réglementaires de l'Audit Interne Bancaire
- 2 - Le Dispositif de Contrôle Interne de la BDK
- 3 - Les indicateurs clés de risque (KRI) de la BDK
- 4 - Cartographie des risques de la BDK
- 5 - Plan d'audit de la BDK
- 6 - Les indicateurs clés de performance (KPI) de la BDK
- 7 - Les objectifs de la BDK et leur catégorisation
- 8 - Les risques inhérents aux activités de la BDK
- 9 - Rôle de l'Audit Interne dans l'atteinte des objectifs de la BDK
- 10 - Rôle de l'Audit Interne dans la maîtrise des risques de la BDK
- 11 - Les recommandations de l'Audit Interne, leur mise en œuvre et apport à la BDK
- 12 - L'impact de l'Audit Interne sur la performance de la BDK

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	1
<b>PREMIÈRE PARTIE : CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	5
<b><u>CHAPITRE 1 : ÉLABORATION ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE</u></b> .	6
<u>Section 1</u> : Problématique .....	6
<u>Section 2</u> : Objectifs de recherche .....	7
<u>Section 3</u> : Hypothèses de travail .....	8
<u>Section 4</u> : Intérêt du sujet .....	8
<u>Section 5</u> : Revue critique de littérature .....	9
<b><u>CHAPITRE 2 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</u></b> .....	20
<u>Section 1</u> : Cadre de l'étude .....	20
<u>Section 2</u> : Délimitation du champ de l'étude .....	21
<u>Section 3</u> : Techniques de recherche utilisées .....	21
<u>Section 4</u> : Techniques d'analyse et de traitement des données .....	21
<u>Section 5</u> : Difficultés rencontrées .....	22
<b>DEUXIÈME PARTIE : CADRES CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL</b> .....	23
<b><u>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL</u></b> .....	24
<u>Section 1</u> : Présentation des concepts clés du sujet .....	24
<u>Section 2</u> : Concepts liés à la particularité du sujet .....	33
<u>Section 3</u> : Les sources spécifiques à la nature du sujet .....	34
<b><u>CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL</u></b> .....	36
<u>Section 1</u> : Présentation de l'entreprise et de son environnement .....	36
<u>Section 2</u> : Système d'organisation et de fonctionnement .....	37
<u>Section 3</u> : L'apport du sujet à l'organisation et au fonctionnement .....	40

TROISIÈME PARTIE : CADRES PRATIQUE ET ANALYTIQUE .....	41
<u>CHAPITRE 1</u> : PRÉSENTATION DES TRAVAUX .....	42
<u>Section 1</u> : Phases successives de l'analyse .....	42
<u>Section 2</u> : Les démonstrations spécifiques.....	66
<u>Section 3</u> : Les vérifications spécifiques .....	73
<u>CHAPITRE 2</u> : SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET RECOMMANDATIONS .....	74
<u>Section 1</u> : Les enjeux de l'étude pour l'entreprise .....	74
<u>Section 2</u> : Les recommandations et solutions d'améliorations .....	75
<u>Section 3</u> : Analyse et commentaires des recommandations.....	78
<u>CONCLUSION</u> .....	80
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....	82
<u>CYBERGRAPHIE</u> .....	83