SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier DIEU TOUT PUISSANT qui nous a donné la force, l'intelligence, la santé et le courage tout au long de La vie, de notre étude et durant la réalisation du présent ouvrage. Ensuite, la conception de ce livre n'aurait jamais été possible sans la collaboration de plusieurs entités. Nous tenons alors à exprimer nos véridiques remerciements :

- ✓ A Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Président de l'Université d'Antananarivo, Professeur titulaire pour sa volonté de diriger cet Université et d'avoir mis en place la méthode Licence Master Doctorat au sein de l'université,
- ✓ A Monsieur RAKOTO David Olivianiaina, Maître de Conférences, responsable du domaine de la science des sociétés de l'Université d' Antananarivo pour sa volonté de prendre part à notre étude,
- ✓ A Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Maître de Conférences, responsable de la mention GESTION pour son sacrifice dans le but de développer notre mention,
- ✓ A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en GESTION (CERG) pour la mise en place de ce centre qui nous permet de nous documenter et faire des recherches,
- ✓ A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène olivier Maitre de conférences, responsable de l'étude Master II parcours Comptabilité Audit et Contrôle en mention gestion de nous avoir pris sous sa responsabilité,
- ✓ A Madame LEABY Nadia, mon encadreur pédagogique, maître de conférences et Enseignant chercheur au sein de la mention GESTION pour les atouts et conseils qu'il nous a donné pour terminer cet ouvrage,
- ✓ A Monsieur RABARINJAKA Iandry, chef de service de l'Audit Interne de Caisse d'Epargne de Madagascar, notre Encadreur Professionnel, pour ses efforts loués pour l'encadrement durant notre stage jusqu'à la réalisation de ce mémoire ;

Nous adressons aussi nos vifs remerciements à tous les enseignants du département gestion, pour leur dévouement à nous offrir leurs connaissances et leurs conseils tout au long de notre vie universitaire ;

Nous tenons aussi à adresser nos vifs remerciements à tout le personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar surtout au sein de la direction du contrôle interne, pour leur générosité, leur accueil chaleureux et leur collaboration tout au long de notre stage ;

Enfin nous adressons notre profonde reconnaissance à notre famille pour son soutien moral, financier, matériel, et aussi à mes amis pour leur aimable soutien.

AVANT-PROPOS

A l'issue du troisième cycle professionnel en Comptabilité Audit Contrôle, un stage de fin d'études est exigé à tous les étudiants. Chaque étudiant doit élaborer et présenter un mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master. Ce mémoire constitue une étape fondamentale de la formation et joue un rôle évident de transition vers la vie professionnelle.

Le stage fait partie du cursus de formation des enseignements supérieurs à l'Université d'Antananarivo. Dont le premier objectif est de permettre à l'étudiant de tisser davantage des relations avec les professionnels pour un éventuel travail. Le second objectif, consiste également à renforcer la capacité de l'étudiant à l'insertion ou à l'encadrement professionnel pour qu'il se perfectionne davantage à son monde professionnel.

Pour notre cas, le choix s'est tourné vers un mémoire de stage dans une institution financière, notamment au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar qui est une société qui promu l'épargne individuelle. Elle a accepté de nous accueillir comme stagiaire pour étudier sa pratique d'audit. Il sera suivi d'une analyse de recherche en vue d'apporter des recommandations et des suggestions d'amélioration dans l'espoir que celles-ci puissent être bénéfiques à l'entreprise.

LISTE DES ABREVIATIONS

BTA : Bons du Trésor par Adjudication
CBI : Capital Banking Intelligent
CDC : Compte des Dépôts et Consignation
CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar
CGB : Capital Global Banking
CI : Contrôle Interne
GAB : Guichet Automatique de Billets
SNMF : Stratégie Nationale des Micro-Finance
IMF : Institution de Micro-Finance
CLE : Compte Livret Epargne
CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COSO : Commitee Of Sponsoring Organizations
CSBF : Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSE : Compte Spécial Epargne
CSR : Compte Spécial Retraite
DAT : Dépôt A Terme
DCI : Direction du Contrôle Interne
DRH : Direction des Ressources Humaines
ERP : Enterprise Resource Planning
FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
IFACI : Institut Français des Auditeurs Consultants Internes
IIA : Institute of Internal Auditors
MGA : Malagasy Ariary
SAI : Service de l'Audit Interne
SAMIFIN : Service de Renseignements Financiers
SCG : Service de Contrôle de Gestion
SIG : Système d'Information de Gestion
SMP : Service Méthode et Procédure
SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TBL : Taux de Base Livret
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
WU : Western Union

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

La première ambition de tout chef d'entreprise est de voir la prospérité et l'évolution de son entreprise à travers le temps. Cela passe nécessairement par la capacité des différents acteurs de l'entreprise à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'entité, à savoir la maîtrise des activités et la création de la valeur ajoutée. Pour atteindre ces objectifs paraît un peu difficile, dans un marché de forte concurrence, comme le secteur bancaire, et dans un monde en pleine évolution technologique où nous sommes.

Alors pour Gérer une entreprise, il faut toujours tenir compte de ses environnements internes et externes parce qu'ils pourraient causer des dysfonctionnements sur les activités ou au contraire lui offrir des circonstances favorables à l'atteinte de ses objectifs, ces incertitudes qui sont des données intrinsèques à la vie de toutes organisations. Mais les dirigeants s'inquiètent plutôt du premier à cause de la gravité des pertes occasionnées par ces risques. D'ailleurs, comme toutes les autres entreprises, les entreprises de services financiers sont confrontées à ces risques, mais plutôt élevés, car elles manipulent de l'argent et souvent des espèces. Aussi, les entreprises nationales sont plus confrontées à des risques plutôt inhérents à ses activités. En générale, ce qui inquiète les dirigeants, c'est sur sa continuité d'exploitation.

Ainsi pour préserver la pérennité des entreprises et pour qu'elles puissent atteindre sa mission, il est important de bien gérer les risques et de réduire au minimum la probabilité d'une perte afin d'atteindre leurs objectifs. En effet de se protéger, du moins de se prévenir, contre ces risques au préalable, et au cas où ces risques surviendraient, d'atténuer son ampleur. Ces risques connaissent plusieurs types, mais dans cet ouvrage, nous allons nous intéresser aux risques opérationnels.

A la suite des séries de fraudes survenues dans des institutions bancaires européennes qui ont fait faillite à cause des activités et de transactions non autorisées ayant occasionné des pertes colossales. Plusieurs comités ,comme ceux du Bâle et du COSO, se sont rendus compte que les risques devenaient de plus en plus difficiles à identifier du fait qu'ils étaient présents à tous les niveaux d'une organisation, de plus en plus difficiles à mesurer du fait de la conjonction de pertes directes et de pertes indirectes beaucoup plus délicates à quantifier, en tout de plus en plus difficiles à gérer. Leurs objectifs étaient d'améliorer les pratiques de pilotage des risques et de permettre l'utilisation des systèmes internes d'évaluation des risques, jugés plus proches de la réalité économique. Ils ont diffusé des méthodes et normes

reconnues internationalement pour mieux gérer les risques dans les institutions financières et les entreprises. Principalement, ils ont favorisé le développement des considérations de la gestion des risques dans les entreprises, en particuliers les risques opérationnels.

Dans une Institution financière, une surveillance des risques efficaces consistant à analyser avec attention les expositions aux risques, et à sélectionner les moyens économiques et efficaces pour les réduire, en liant la gestion du risque aux différents contrôles, ont été mis en place. En conséquence, pour maîtriser les risques dans l'activité d'une institution financière, les dirigeants mettent en œuvre des systèmes de contrôle, à partir de leurs ressources internes, qui ont pour objet de prévoir, organiser, coordonner et contrôler les activités de sa société.

En effet, à cause de la complexité et l'envergure des menaces associés aux risques sur les opérations financières, les dirigeants sont obligés à mobiliser toutes leurs équipes surtout les opérationnels afin de maîtriser les risques potentiels en premier, il s'agit d'un dispositif d'autocontrôle propre à chaque entité pour assurer un fonctionnement dans les conditions de sécurité requises. En second, des personnes distinctes de la première, notamment le chef hiérarchique, veille à la régularité des opérations réalisées et au respect des règles définies, c'est-à-dire effectué un contrôle permanent.

Tous ces contrôles sont tous basés sur le contrôle interne. Ce dernier consiste à un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* »[1]. Cela signifie qu'il permet d'atteindre : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ; l'efficacité et l'efficience des opérations ; la protection du patrimoine ; et le respect des lois, règlements et contrats.

Cependant, une entreprise n'est pas toujours à l'abri des dangers que constitue la déficience ou la faiblesse du contrôle interne. Ces failles peuvent avoir pour conséquence de laisser des erreurs opérationnelles non corrigées, et même des détournements de s'introduire dans la gestion de l'organisation. Ainsi, les dirigeants sont obligés de renforcer le contrôle interne, mais aussi des fonctions telles que l'audit interne, l'audit externe, etc.

Au regard de son intervention remarquable dans le secteur socio-économique de la population, le marché financier devrait, en vue d'assurer une transparence, mettre beaucoup d'accent dans le contrôle interne, non seulement parce qu'il enregistre des opérations complexes, mais aussi et surtout, il faut maîtriser les risques éventuels auxquels il est exposé.

[1] RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7ème édition, Groupe Eyrolles, 2010, page 135

Ainsi, l'audit interne, qui a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer dans le champ couvert par ses missions, serait un atout pour mettre le point sur le contrôle interne, c'est-à-dire le système de contrôle interne, dont la cohérence et l'efficacité seront vérifiées et également les perspectives de pérennité sont analysées.

De plus, d'après l'IFACI (Institut Français des Auditeurs Consultants Internes), l'audit interne est une « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité*[2] ».

A travers cette définition nous pouvons dire que l'audit interne contribue à une meilleure gestion de l'entreprise. Réellement, les Chefs d'entreprises attendent de l'audit interne des éléments de diagnostic et de pronostic sur la qualité de l'information, sur l'efficacité de la gestion et la performance des organisations et des structures, grâce à sa démarche d'audit qui se débute d'une écoute, puis de l'enquête, enfin de suggestion pour permettre d'apporter un jugement motivé et indépendant.

Dans une forte majorité des cas, l'audit interne consacre l'essentiel de ses activités à l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies. Ce qui amène à le placer sur une place prépondérante dans la vie d'une Société au fur et à mesure que celle-ci s'agrandit. Mais il doit comme même bien définir sa part de responsabilités et d'en trouver le meilleur moyen de les accomplir efficacement pour en tirer profit.

Toutes ces différentes raisons contribuent au choix de notre thème. D'où notre thème de mémoire s'intitule *:* « **Analyse de la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels » cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA).**

Dans cette pratique, le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar a été choisi. Étant donné qu'elle est une société qui a pour mission principale de promouvoir la collecte de l'épargne en la rémunérant afin de permettre aux clients d'économiser puis de faire fructifier les fonds

[2]https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/Définition de l'audit interne/ CRIPP, date de consultation Novembre 2018

collectés en le déposant auprès du trésor public et des banques commerciales. Et envisage de diversifier ses produits pour être plus compétitive en vers ses concurrents et de devenir encore plus pérenne.

Ce choix contribue aussi au développement des Institutions financières à Madagascar et contribue aussi à la mobilisation de l'épargne intérieure par l'amélioration de la qualité de réalisation des services rendus en vue de réaliser un résultat favorable grâce à l'optimisation des opérations et la maîtrise des activités.

L'objectif de notre étude est alors de formuler **des propositions d'amélioration de la participation de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels de la société étudiée.**

Et pour mieux développer le thème et mieux atteindre cet objectif, nous nous posons alors comme problématique la question suivante : **comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels ?**

Compte tenu encore de cet objectif global, l'intérêt de cet ouvrage est donc d'analyser la responsabilité de l'audit interne aux détections des risques opérationnels. Ainsi, pour atteindre cet objectif, il est indispensable de fixer les deux objectifs spécifiques suivant :

D'une part, **Déterminer la responsabilité de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels vis-à-vis des autres systèmes de contrôle ;**

Et d'autre part, **analyser la pratique de l'audit interne au sein de la CEM tout en l'améliorant.**

Pour répondre à ces objectifs spécifiques, deux hypothèses ont été élaborées.

La première hypothèse s'annonce comme suit : « *Autre que les dispositifs de contrôle interne, l'Audit Interne renforce et assure aussi la maîtrise des opérations tout en évaluant la possibilité de risque opérationnel et la manière dont ce risque est géré.* »

La deuxième hypothèse s'exprime de la façon suivante : **«** *La bonne conduite d'une mission d'audit interne assure la maîtrise des risques de l'entité.* »

Suite aux données collectées, aux observations du terrain et aux analyses effectuées, les hypothèses formulées seront validées ou réfutées à la fin de l'étude. Et à l'issue de notre étude, les résultats attendus seront les suivants : une bonne maîtrise des risques opérationnels dans l'institution financière par la mise en œuvre de l'audit interne tout en évaluant les risques ; un renforcement des méthodes et outils d'audit interne au sein de l'entité, surtout sur la compétence de l'auditeur, pour assurer la performance organisationnelle de l'entreprise.

Au-delà de cela, une étude menée sans s'appuyer sur une méthode ne vaut pas la peine. Dans le cadre de ce présent mémoire et pour la vérification de ces hypothèses, nous avons utilisé la méthode analytique. En premier lieu la méthodologie de collecte d'informations, dont une descente au niveau de la société a été réalisée et à travers un guide, des entretiens auprès des différents responsables ont été effectuées. En second lieu la méthodologie de traitement et d'analyse approfondie, l'exploitation manuelle pour classifier les informations reçu en fonction des hypothèses de travail, et la méthode d'analyse SWOT pour dégager les forces et faiblesses internes ainsi que les menaces et opportunités externes.

Cette méthodologie nous a fourni des informations que nous qualifions suffisantes pour l'exposition du thème choisi. Pour bien guider cette étude, nous avons jugé favorables de subdiviser notre plan en trois (3) parties :

La première partie consiste à présenter le cadre théorique et le champ d'étude pour une meilleure compréhension de notre sujet. Nous présenterons, d'abord, la Société Anonyme Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA) et la Direction de contrôle interne dans laquelle nous avons effectué notre stage. Puis, nous allons essayer de définir les mots clé du thème à savoir l'Audit interne et les risques opérationnels. En outre, un autre chapitre exposera la méthodologie de collecte et de traitement des données qui a déjà été énoncée précédemment.

La deuxième partie va porter sur l'analyse des existants comme son nom l'indique, cette partie va interpréter les résultats obtenus tel que l'explication des faits, causes et conséquences des risques opérationnels de la société en traçant les responsabilités de l'audit interne, les mesure de prévention des risques et la conduite d'une mission d'audit. Nous analyserons ensuite les méthodes de gestion de ces risques et la conduite d'une mission d'audit interne dans la société. Et exposera également les points forts et les points faibles externes de la société.

La troisième partie qui est la dernière, sera consacrée pour les propositions d'amélioration qui pourraient être mise en place face aux lacunes ou problèmes constatés dans la précédente partie pour contribuer à la maîtrise des risques opérationnel et d'améliorer le fonctionnement de la société. Les impacts de ces recommandations seront également donnés ainsi que les limites des propositions dans sa mise en action.

PARTIE I : DESCRIPTION DE L'ETUDE

Chaque établissement a ses caractéristiques spécifiques. Pour bien cerner notre étude, il est nécessaire d'avoir un aperçu du milieu dans lequel la société évolue ainsi que le cadre théorique. Et afin d'arriver à l'aboutissement de ce mémoire, il est nécessaire d'adopter des méthodologies dans la collecte et traitement des données. Ainsi, cette première partie représente les ressources indispensables pour la réalisation de cette mémoire, et englobe le contexte qui entoure le thème. Aussi elle retrace les différentes étapes préalables à la réalisation des analyses.

Le premier chapitre intitulé « Présentation de l'entité » nous parlera en premier lieu la généralité de l'entité qui a servi de cadre de notre analyse, et également le service où s'est déroulé le stage. En second lieu les outils théoriques adoptés qui présenteront le rappel des théories adéquates à notre thème, et qui servira pour la compréhension des méthodes abordées dans l'organisation, ainsi que toutes les étapes d'élaboration de ce mémoire. Etant donnée de cerner d'abord la généralité de l'audit interne, son rapport avec les activités connexe comme l'inspection générale, contrôle de gestion, etc. Ensuite, les théories sur la gestion des risques, notamment le risque opérationnel.

Dans le second chapitre, il sera consacré à détailler la méthodologie adéquate en partant des méthodes pour la collecte des informations au procédé, suivi des méthodes pour le traitement de ces informations recueillies pour mener à bien cet ouvrage. Effectivement, l'aboutissement de cet ouvrage requiert une aptitude à rassembler un maximum d'informations qui exige des travaux méthodiques et minutieux pour en réjouir de ses fruits.

CHAPITRE I : CADRE DE L'ETUDE

Ce premier chapitre décrit en premier lieu la vue générale de la société en globalité où nous avons effectué l'étude, en second lieu la présentation des outils théoriques concernant l'audit interne et la gestion des risques. Nous allons les montrés à partir des sections suivantes.

Section 1. Présentation de la société Caisse d'Epargne de Madagascar

La connaissance de la société est une grande nécessité pour pouvoir comprendre son fonctionnement. Ainsi, dans cette première section, nous allons identifier l'établissement et présenter l'organisation de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM). Ainsi que son évolution et ses produits.

1.1.Présentation générale

Cette sous-section présentera la société Caisse d'Epargne de Madagascar à traversson historique, son identification, ses missions et ses activités qui nous permettront de découvrir des informations sur l'entreprise.

1.1.1. Identification

La société Caisse d'Epargne de Madagascar est dotée d'un statut juridique de Société Anonyme, avec un capital social de MGA 5 460 000 000. Ce capital est formé par 54 600 actions de valeur nominale de MGA 100 000 lesquelles sont détenues totalement par l'Etat Malagasy. Elle a pour objet principal de faire la collecte d'épargne auprès du public et de faire fructifier les fonds collectés.

Puisse que c'est une société ayant une place sur le marché, elle a son propre identification :

Figure 1 : Fiche signalétique de la société CEM

Raison sociale :	Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM SA)
Logo :	
Siège sociale :	21, rue Karija Tsaralalàna, Antananarivo
Numéro d'Immatriculation RCS :	2006/B00449
Numéro d'Identification Fiscale (NIF) :	2000008416
Numéro Statistique :	10338
Téléphone :	020 22 222 55
Adresse mail :	comcem@yahoo.fr

Source : *Direction de Contrôle Interne (DCI)*

1.1.2. Historique

La Caisse d'Epargne de Madagascar fait partie des institutions financières, elle est la plus ancienne à pratiquer le volet épargne public à Madagascar. La Caisse d'Epargne de Madagascar a connu de grands nombres de changement avant de devenir une société anonyme. Les points essentiels de son évolution sont synthétisés par les différentes étapes suivantes :

1918 : Naissance de la Caisse Nationale de l'Epargne (CNE). C'est une société d'Etat rattachant de la poste et de la télécommunication.

1985 : Adoption de la nouvelle appellation Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) avec un statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Elle avait un budget indépendant et sous tutelle de la Ministère de la finance de la poste et de la télécommunication

1995 : Promulgation de la loi 95- 019 portant transformation de la CEM en Société Anonyme

1996 : Devenu membre de l'«Institut Mondial de la Caisse d'Epargne » (IMCE)

1997 : Signature de l'accord qui a pour objet de représenter Western Union

1997 : Accès aux placements sur le marché du Bon de Trésor par Adjudication (BTA)

1998 : Représentation officielle de Western Union

2001 : Abrogation de la loi 95-019 et promulgation de la loi 2001-001 portant la cessation de la poste à représenter la Société Anonyme Caisse d'Epargne SA

2006 : Collaboration avec la Millenium Challenge Account et un accord de coopération avec une fondation allemande.

2009 : Acquisition du progiciel bancaire intégré Capital Global Banking (CGB)

2011 : Demande d'un agrément à la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière) pour devenir un établissement de crédit territoriale. Mais malheureusement, jusqu'à présent, la CEM ne s'est pas encore transformé vu ses activités.

2011 : Lancement effectif du progiciel bancaire CGB et poursuite de la préparation des moyens (humains, organisationnels, etc.)

1.1.3. Missions et objectifs

A travers le temps, la CEM a bien évolué. Elle se distingue des autres institutions financières existant à Madagascar par ses objectifs, ses missions et ses livrables.

1.1.3.1. Objectifs

La CEM a pour objectifs primaires de donner un accès facile aux services financiers au plus grand nombre de la population de Madagascar sans distinction d'âge ni de catégorie sociale, en gardant leur argent en raison de sécurité et d'augmenter avec les intérêts offerts par la société ; et de réaliser un résultat favorable d'une année à une autre.

D'ailleurs, la CEM poursuive des objectifs secondaires, notamment sur le plan social, les clients peuvent réaliser leur ambition et assurer la vie de demain et leur vieillesse grâce à leur possibilité d'avoir un fond de départ ; aussi à la satisfaction des besoins du marché en améliorant son activité par la diversification des gammes de ses produits et de ses services financiers, de promouvoir la collecte de l'épargne en la donnant un intérêt assez élevé afin d'encourager les clients à économiser. De plus elle envisage de se convertir en un établissement de crédit dans le but d'accorder du crédit à sa clientèle et en élargissant son réseau sur le plan interne comme la création de nouvelle agences.

1.1.3.2. Missions

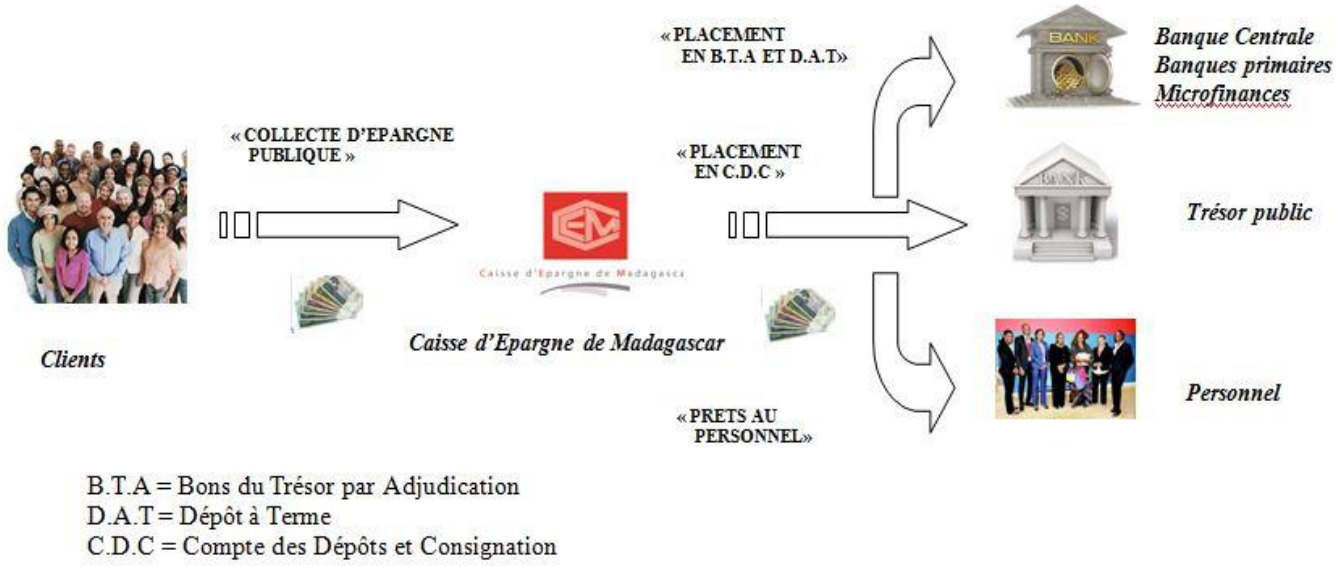
La société Caisse d'Epargne de Madagascar a de multiple missions, telles que de : promouvoir l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne, contribuer au développement

économique et social, faire fructifier les fonds collectés, mettre à la disposition du public une gamme de services financiers, et participer au marché financier.

1.1.4. Les activités de la CEM

Pour mener a bien ces missions, la CEM a pour activité de : collecter les fonds public en contrepartie d'un intérêt, ensuite les placer à court, moyen et long terme auprès des banques et du trésor public pour le financement des projets individuels ou communautaires à caractère économique et social, prendre des participations dans toutes sociétés et organismes existantes ou à créer. Ainsi le déroulement des activités de la CEM se résume comme suit :

Figure 2 : Déroulement des activités de la CEM



B.T.A = Bons du Trésor par Adjudication
D.A.T = Dépôt à Terme
C.D.C = Compte des Dépôts et Consignation

Source : *Direction Contrôle Interne CEM*

1.1.4.1. Produit de collecte d'épargne publique

Généralement, la société Caisse d'Epargne de Madagascar expose à ses clients des produits d'épargne qui sont : le Compte Spécial Epargne (CSE) ou Dépôt à Terme (DAT), le Compte Livret Epargne (CLE), le Compte Spécial Retraite (CSR). Chacune de ces produits possède sa propre spécificité et ses conditions d'ouverture.

a. Compte Spécial Epargne (CSE)

C'est un dépôt à terme (DAT), un produit d'épargne de placement ouvert à toutes catégories de personnes, physiques ou morales de nationalité Malagasy. Le placement minimum est de 10 000 000 MGA. Ce compte est bloqué durant une période prédéfinie et la durée minimum de placement est de trois mois. Le taux d'intérêt accordé à la clientèle est négociable et dépend du taux de Bon du Trésor par Adjudication (BTA) de la Banque Centrale de Madagascar.

La fixation du taux d'intérêt accordé à ce compte varie en fonction du montant et de la durée du placement.

b. Compte Livret Epargne (CLE)

Le compte livret épargne est un compte accessible à toute personne et il constitue le principal produit de la CEM. Elle est segmenté en trois sortes de livrets selon la catégorie de la clientèle cible :

- *Livret Mitsimbina*

Il est destiné à toute personne supérieure à 25 ans, l'ouverture de compte est fixée à un minimum de MGA 200. Il n'y a pas de dépôt minimum exigé et son montant maximum est illimité. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable sur une Taux de Base Livret. L'épargnant peut avoir la possibilité à tout moment de faire des retraits.

- *Livret Mihary*

Il est destiné au jeune de 16 à 25 ans surtout les étudiants avec un montant minimal de dépôt fixé à 5 000 MGA et un montant maximum illimité de retrait. Ce compte offre au client une possibilité de retrait à tout moment et en gardant dans le compte un solde minimal de 5 000 MGA. Le taux d'intérêt est varié selon le solde en compte. Ce compte peut être clôturé à tout moment mais automatiquement transféré en compte MITSIMBINA lorsquele titulaire atteint l'âge de 25 ans.

- *Livret Sombiniaina*

Ce compte est destiné aux enfants âgés de 0 à 16 ans dont le placement minimum exigé lors de la souscription est de 5000 MGA. C'est un compte bloqué jusqu'à ce que le client atteigne l'âge de 16 ans mais tout versement est libre en montant et en fréquence. Ce compte passe obligatoirement en compte MIHARY quand le titulaire atteint cet âge. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable indexé au taux d'intérêt d'un compte stable du livret Mitsimbina.

c. Compte Spécial Retraite

Ce compte est un compte de prévoyance sociale supplémentaire à la CNaPS pour les salariés des services publics ou privés. C'est une assurance de la vieillesse. Nous distinguons deux (2) types de comptes à savoir :

- Le Compte Spécial Retraite Entreprise : c'est une caisse de prévoyance dont les principales cibles sont les dirigeants et les salariés d'une société. L'entreprise verse une partie de salaire dans ce compte dont la cotisation minimum versée lors de la souscription est fixé à 3 000 MGA par mois ou 36 000 MGA par an suivant le protocole d'accord entre la CEM et l'employeur. Le remboursement ne peut être demandé avant que le souscripteur est en retraite, sauf en cas de force majeur comme le décès avant l'âge de 60 ans ou le licenciement. Par contre les versements sont productifs d'intérêt.

- Le Compte Spécial Retraite Particulier : c'est une caisse de prévoyance sociale réservée aux particuliers non-salariés d'une entreprise dont la cotisation se fait mensuellement et est fixé à 3 000 MGA minimum ou de versement intégral de 36 000MGA par an minimum. C'est un compte bloqué, le retrait du solde (capital plus intérêt) est à l'échéance ou au moment de l'exigibilité (décès).

1.1.4.2. Activité de placement des fonds collectés

Le placement est le fait de bloquer pendant une certaine durée un certain montant d'épargne dans une opération financière pouvant apporter un gain. Afin de faire fructifier les fonds collectés, la CEM procède à trois types de placements :

a. Placement en Bon de Trésor par Adjudication (BTA) et dépôts à terme (DAT)

Le premier est un titre de créance émis par le Trésor Public et pour lesquels la Banque Centrale de Madagascar fait appel à des préteurs d'argent. Le marché du BTA offre ainsi aux agents ayant des excédents de liquidité de nouvelles opportunités de placement à court terme leur permettant de pratiquer une gestion active de leur liquidité. Comme cette offre est une sorte de compétition entre les offreurs ou ceux qui proposent, seuls les taux les plus favorables seront retenus.

Pour le « Dépôts à Terme (DAT) », la CEM fait des placements à une durée déterminée auprès des Banques primaires (BGFI Bank,…) et Micro-finance (OTIV, UNICECAM, SIPEM,..). Ce type de placement offre généralement un taux très compétitif sur le marché (taux négociable). Chaque placement fait l'objet de contrat signé par les deux parties prenantes et les intérêts sont frappés d'Impôts sur les Revenus des Capitaux Immobiliers. La durée de placement est souple qui peut aller de 3 à 12 mois selon le choix du client. Les taux d'intérêt annuels varient de 10 à 13,50%.

b. Placement en CDC

La CEM dispose un compte courant ouvert auprès du Trésor public de Madagascar. Chaque mouvement, que ce soit du versement ou de remboursement, est convenu de commun accord entre la direction du Trésor et la direction générale de la CEM. Ainsi, la durée de placement n'est pas déterminée au préalable. Ce placement est rémunéré par un taux d'intérêt fixé à partir du taux de base de la Banque Centrale de Madagascar.

c. Prêts au personnel

Une partie des excédents de collecte est affectée aux activités de prêt. Actuellement, ces prêts sont limités au personnel de la CEM.

En général, les prêts au personnel sont scindés en 3 catégories :

- ☞ Prêts à Long Terme (PLT) : durée plus de 5 ans
- ☞ Prêts à Moyen Terme (PMT) : durée entre 2 à 5ans
- ☞ Prêts à Court Terme (PCT) : durée moins de 2 ans

La fixation définitive du capital du prêt est fonction de la demande du personnel et surtout, du critère d'âge et d'ancienneté. En effet, la durée maximum du remboursement des prêts ne dépasse pas l'âge de retraite du demandeur. Chaque prêt est justifié par un contrat signé et légalisé. Le taux de rémunération est fixé à 6% annuel. Le remboursement, par quotité cessible, se fait mensuellement à partir du salaire mensuel. La quotité cessible est composé de l'amortissent du capital, du paiement des intérêts et le paiement des TVA collectées.

1.2.Organisation de la CEM

L'organisation peut se définir comme un ensemble structuré de tous les moyens, la coopération nécessaire des membres, une division et coordination des tâches afin d'atteindre un objectif. Dans notre cas, l'organisation de la CEM se présente comme suit :

1.2.1. Organisation générale

La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est une société anonyme avec un conseil d'Administration. Comme toute entreprise, elle a aussi sa propre structure qui est composé de neuf directions (Cf. Annexe 1) autre que la direction générale. Cette dernière qui est l'organe d'exécution Sous l'autorité du Conseil d'administration, le Directeur général planifie, dirige et supervise l'ensemble des activités ainsi qu'à l'administration générale de la CEM. Il est à cet effet chargé de réaliser les objectifs fixés et de gérer la société en bon père de famille.

La structure de la Caisse d'Epargne de Madagascar peut être représentée par un organigramme (Cf. Annexe 2) détaillé et constitué selon la liaison hiérarchique. Les organes sont regroupés selon leurs postes afin de d'éclaircir les niveaux de commandements et de simplifier la lecture de ce graphique.

1.2.2. Les représentants de la CEM

La CEM compte 26 agences dans tout Madagascar : 03 à Antananarivo ville, 19 hors de la capitale et 04 agences dédiées en western union.

Tableau N° 1 : Présentation des agences

Agences à Antananarivo ville	Agences hors Antananarivo ville	Agences dédiées
☞ Tsaralalana (001) ☞ Andravoahangy (048) ☞ Antsakaviro (049)	☞ Fianarantsoa (002) ☞ Tamatave (003) ☞ Majunga (004) ☞ Ambositra (005) ☞ Diego (006) ☞ Tuléar (008) ☞ Antsirabe (009) ☞ Fort dauphin (010) ☞ Morondava (011) ☞ Sainte marie (016) ☞ Ambatondrazaka (017) ☞ Manakara (018) ☞ Moramanga (019) ☞ Tsiroanomandidy (020) ☞ Ambatolampy (024) ☞ Fandriana (029) ☞ Ambanja (043) ☞ Sambava (046) ☞ Tamatave (086)	☞ Western Union Majunga ☞ Western Union Tanambao Tamatave ☞ Western Union Diégo ☞ Western Union Nosy Be

Source : *Service Audit Interne (SAI)*

Avec ces 26 agences, CEM est presque repartie dans toutes les régions de Madagascar, elle fait partie des plus grand réseaux de fluctuation d'argent parmi toutes les institutions financières du pays.

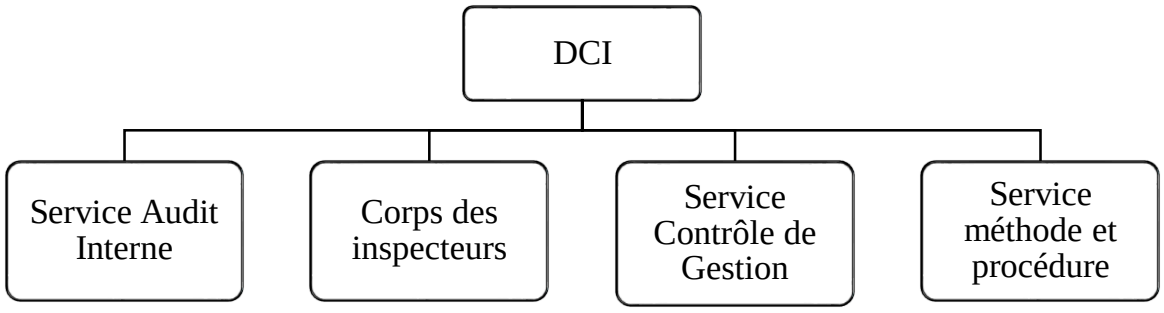
1.3. Présentation de la Direction de Contrôle Interne

C'était au sein de la Direction du Contrôle Interne que se sont déroulé notre stage et la collecte de presque toutes les informations nécessaires réunies dans cet ouvrage. C'est la raison pour laquelle la présentation de cette direction est indispensable.

1.3.1. Structure de la Direction du Contrôle Interne

La DCI est un organe qui exécute et contrôle la régularité de l'administration. La DCI détient un rôle essentiel dans le fonctionnement des activités de la société. La Direction du Contrôle interne a sous sa supervision quatre services collaborant ensemble pour le bon fonctionnement de leur travail ainsi que pour l'atteinte de ses objectifs. Ci-après l'organigramme de la DCI.

Figure 3 : Organigramme de la Direction du Contrôle Interne



Source : Direction de Contrôle Interne (DCI)

1.3.2. Objectifs et missions de la direction

L'objectif principal de la direction est de contribuer à l'apport de la valeur ajoutée pour la société. Pour pouvoir atteindre son objectif, elle doit, en premier lieu, jouer un rôle de conseiller auprès des organismes de la société par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. En second lieu, jouer un rôle d'auditeur et de contrôleur en exécutant les missions d'audit interne relatifs aux normes d'audit, ainsi qu'en assumant une mission de mesure de performance et de gestion prévisionnelle.

Certes la DCI est sous l'autorité de la Direction Générale et est directement rattachée à celle-ci. Elle a la responsabilité de faire des rapports auprès de la Direction Générale. Mais d'ailleurs, elle est une direction indépendante, impartiale et objective dans l'accomplissement de son activité.

Sa mission principale étant l'application de façon professionnelle et permanente du manuel d'Audit interne. Pour cela, elle doit entre autres exécuter la mission d'audit interne relative aux normes d'audit, assister l'auditeur externe dans le cadre de leur intervention, détecter la faiblesse de contrôle interne et proposer des mesures de redressement, donner des recommandations, rédiger le rapport d'audit interne, planifier le suivi et les plans d'actions.

Elle permet aussi de mesurer la performance de l'entité dans son ensemble par la gestion prévisionnelle,

1.3.3. Services au sein de la direction

La DCI a établi plusieurs procédures à titre de contrôle à priori. Plusieurs organes de contrôle sont placés pour une telle tâche notamment le SAI, le SMP, le SCG, et enfin le Corps des inspecteurs.

- Le **Service de l'Audit Interne** ***:*** il s'occupe du contrôle interne au sein de la société. Il est plus orienté d'une part vers l'aspect financier pour réaliser l'audit financier et comptable. Son objectif est de fiabiliser les données comptables afin de donner une image fidèle sur la situation financière de la CEM en faisant respecter le principe de sincérité, de régularité et d'exhaustivité par l'ensemble des organismes de la société. D'autre part elle s'occupe de l'audit opérationnel de la CEM. Par définition, l'audit opérationnel est l'examen systématique des activités d'une société en fonction de ses finalités et objectifs, en vue d'évaluer l'organisation et les réalisations, et de faire des recommandations d'améliorations.

- Le **Service de Contrôle de Gestion** est considéré comme un support de pilotage stratégique de l'entreprise. De ce fait, le contrôleur de gestion assure un rôle de technicien, d'animateur et de conseil en accompagnant les responsables dans leurs actions et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux. Entre autre, le service assure la mesure de performance et la définition des objectifs par centre de profit, l'analyse de la rentabilité de chaque produit et service. Il élabore aussi les stratégies de développement, définit les objectifs globaux en matière de contrôle de gestion et analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations.

- Le **Service Méthode et Procédure** est un service qui consiste à élaborer les manuels procédures qui ne sont pas achevés et fiabilisés, à gérer le changement du contrôle interne et en particulier son organisation et sa mise en œuvre ; Ces documents serviront de support méthodologique de travail à tous les acteurs. Tout manuel est élaboré sur la base d'une note de service ou un circuit logique des documents.

- Le **Corps des inspecteurs-vérificateurs** est chargé de vérifier la conformité, l'efficacité et la sécurité des opérations effectuées, ils mènent des missions globales, thématiques ou transversales pour assurer le respect de la réglementation externe et des procédures internes, émettre un diagnostic sur le niveau de maitrise des risques, évaluer l'efficacité du fonctionnement des entités auditées.

Cette première section nous a présenté le cadrage pratique concernant l'entité dans laquelle la collecte des données a été effectuée pour la préparation de ce mémoire. Elle a fait apparaitre, d'un coté, la présentation générale de la Caisse d' Epargne de Madagascar et de l'autre coté, la description de la direction du contrôle interne ou DCI. Passons maintenant dans la section suivante qui illustre le cadrage théorique sur le thème en question, montrant la fonction et méthode de l'audit interne ainsi que les gestions des risques opérationnels.

Section 2. Cadrage théorique

Cette section portera sur les principaux concepts de l'audit interne en partant de sa définition, puis de son positionnement par rapport aux autres fonctions de contrôle comme l'audit externe, l'inspection générale, et le contrôle interne. Aussi, nous allons voir les théories sur la gestion des risques notamment opérationnels.

2.1. Généralité sur l'audit interne

L'audit est au sens large défini comme : *« une démarche ou une méthodologie menée de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de technique d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant, faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédure d'une organisation »*[3]. La définition de l'audit interne a bien évidement le même objet que celle-ci.

2.1.1. Définition et objectifs

Selon l'IIA (The Institute of Internal Auditors) : *« 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 »*[4].

Ainsi l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Dans le cadre de métier d'assurance, l'audit interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus,

[3]COLLINS Lionel & VALIN Gérard ; « Audit et contrôle interne –aspects financiers, opérationnels et stratégiques » ; Editions Dalloz ; 4è édition ; 1992 ; p. 125
[4]RENARD Jacques ; « Théorie et pratique de l'audit interne » ; 7ème édition ; Groupe Eyrolles ; 2010 ; p. 73

un système ou tout autre sujet. Il détermine la nature et l'étendue de ses missions qui comportent Généralement trois types d'intervenants :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné autrement dit le propriétaire du processus.
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne.
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

2.1.2. Mise en œuvre de l'audit interne

La mise en œuvre de l'audit interne se repose sur l'organisation toute entière d'une preuve d'efficacité. Elle contient le cadre de référence des pratiques professionnelles. Mais surtout ses démarches de mise en œuvre.

2.1.2.1. Normes et standards professionnels en audit interne

La pratique de l'Audit Interne exige le respect d'un certain nombre de principe, pour la plupart définis par le code de déontologie et les normes pour la pratique professionnelles (IFACI)[5](Cf. Annexe 3).

2.1.2.2. Démarche de l'audit interne

La mission d'audit interne suit trois étapes bien définies avant d'émettre les recommandations nécessaires pour la maîtrise des activités de l'entreprise. Ce sont :

Phase de préparation :

La phase de préparation ou étude préliminaire consiste à préparer la mission d'audit. Une prise de connaissance des activités à auditer est alors nécessaire pour les auditeurs. C'est au cours de cette phase que les auditeurs doivent faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Les auditeurs vont établir leur fiche de mission, cette fiche précise l'étendue de la mission, l'objectif de la mission ainsi que l'inventaire des risques liés à l'activité ou au domaine à auditer. Cette fiche servira par conséquent d'un outil de dialogue entre les auditeurs et les audités. Les auditeurs doivent aussi savoir où trouver la bonne information et à qui le demander, doivent décrire le système de contrôle interne en identifiant les points forts et les points faibles.

[5]RENARD Jacques ; « Audit interne : ce qui fait débat» ; Maxima ; Paris ; 2003 ; p. 237.

- **Phase de réalisation :**

C'est pendant cette phase que les auditeurs effectuent l'enquête sur terrain. Pour se faire intégrer, les auditeurs doivent impérativement se faire désirer. Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication des auditeurs. Ils vont à ce moment procéder aux observations et aux constats.

- **Phase de conclusion :**

Cette phase exige une grande faculté de synthèse et une aptitude à la rédaction des auditeurs. Ils vont élaborer et présenter leur produit après avoir rassemblé les éléments récoltés.

La mise en œuvre de l'audit nécessite donc des normes et des références à suivre. Et auditer une entreprise, c'est aussi écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à émettre en place. Plaçant ainsi la capacité d'écoute comme base de tout bon auditeur.

2.1.3. Audit interne et notion connexe

Pour mieux identifier l'audit interne, il est très important de le distinguer aux autres fonctions assumant une fonction de contrôle. Nous pouvons citer : le contrôle interne, l'inspection et l'audit externe.

2.1.3.1. L'audit interne et l'audit externe

Selon l'IIA, l'audit interne est « *une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission est d'apporter une valeur ajoutée pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise* ».[6]

Tandis que, l''audit externe est le fait d'agents extérieurs à l'entreprise. Il consiste en la vérification approfondie et des documents comptables ainsi que de la conformité de la comptabilité avec les règles légales en vigueur. C'est un examen effectué par un professionnel indépendant afin d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité, la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date de clôture et ses résultats pour l'exercice considéré.

[6] www.europarl.europa.eu/experts/pdf/chap4fr.pdf« définition de l'audit interne » selon IIA en 1999. Date de consultation Décembre 2018

Afin de clarifier l'objet de notre analyse, il convient de passer une brève revue sur les différences et les similitudes essentielles entre audit interne et externe.

Tableau N° 2 : Différences essentielles entre audit interne et externe

	Audit interne	**Audit externe**
Intervenant	Membre du personnel de l'organisation	Un prestataire de service juridiquement indépendant
Forme de contrat	Contrat de travail	Contrat de prestation
Degré d'indépendance	-Dépend du prescripteur de la mission mais indépendant -Travaille en permanence sur des missions planifiées	-Indépendant totale -ne travaille que par intermittence dans l'organisation considérée
Système de rémunérations	Salaires	Honoraires.
objectif	-Apprécie la bonne maîtrise des activités de l'entreprise -Assure le bon fonctionnement du système de contrôle interne. -Emet des recommandations suite aux faiblesses constatées	-Certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financier - Emet une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des comptes - Fait rapport aux personnes qui ont besoin de la certification des comptes
Réalisation de la mission	Mission permanente tout au long de l'année (interventions planifiées)	Mission ponctuelle pour une période bien déterminée
Compte-rendu	Rend compte à la Direction Générale	Rend compte au conseil d'Administration avec lettre à la Direction Générale

Source **:** recherche personnelle

2.1.3.2. Audit et inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car tous deux sont membre à part entière du personnel. La distinction se fait alors par la délimitation de leur rôle.

L'audit interne est une fonction à vocation plus large. Son rôle est de mettre en évidence des problèmes afin de les résoudre. Il avance une proposition et c'est le responsable qui décide de la suivre ou pas. En effet, l'audit donne une assurance à la direction générale que la solution proposée règlera les problèmes.

L'Inspection assure une fonction de contrôle pour comparer les pratiques aux règles, les notes d'affections aux directives établies par la direction, sans interpréter, ni donner son opinion ni remettre en cause leur action corrective et leur conséquence. Son « contrôle » porte essentiellement sur la sécurité du patrimoine et le respect des directives de la direction.

Tableau N° 3 : **Distinction entre audit et inspection**

Audit	**Inspection**
Quoi Qu'est ce qui se passe ? Quels sont les mesures à prendre Peut faire les activités d'inspection Note d'information : rapport d'audit	Qui Ne peut faire les activités d'audit Note d'information : compte rendu

Source : Service Audit Interne CEM

2.1.3.3. Audit interne et contrôle interne

Selon le COSO, « *le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* ». Ainsi, il correspond à l'ensemble des ressources et procédures grâce auxquelles la direction et le personnel peuvent être raisonnablement certains d'atteindre les objectifs. Il aide à corriger les failles et anomalies survenant entre les différents centres décisionnels dotés de niveaux d'autonomie variés. Ainsi, il est la maîtrise de fonctionnement des activités.

Tandis que *l'Audit interne* est une fonction qui renforce et améliore les dispositifs de Contrôle Interne. Voici quelque élément distinctif du Contrôle Interne et de l'Audit Interne décrits dans le tableau suivant :

Tableau N° 4: **Distinction entre contrôle interne et audit interne**

	Audit Interne	**Contrôle Interne**
Périodicité	Missions ponctuelles mais régulières	Permanent Préventif ou détectif
Acteurs	Un groupe de personnes compétentes et impartiales, membre de l'organisation	Toutes personnes de l'organisation

Domaine	L'évaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration.	Toutes activités
Conséquence	Diagnostic, recommandation	Détection ou prévention des irrégularités

Source : www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes

2.1.3.4. L'audit interne et le management des risques

Le management des risques[7] 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 pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités 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 (attirance) pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

D'après cette définition, aucun membre de l'entreprise n'est exclut de la responsabilité à la maîtrise des risques. L'audit interne est parmi les services qui tiennent des rôles importants dans le management des risques. a ce sujet, l'IIA a proposé les normes suivantes pour les auditeurs. Ainsi il doit : D'abord, concevoir et formaliser un plan pour chaque mission toute en précisant le champ d'intervention ; Ensuite, surveiller et évaluer l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle, de l'organisation d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ; Après, évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise aux systèmes d'information de l'organisation au regard : de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, de l'efficacité et l'efficience des opérations, de la protection du patrimoine, du respect des lois, règlements et contrats ; Et, au cours des missions de conseil, considérer l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs pour intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation ; Enfin, évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

Mais notre approche théorique resterait incomplète si nous négligions de parler du risque opérationnel et sa gestion.

[7] https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf p. 03

2.2. Concept de risque et gestion des risques

Il est difficile de gérer seul les risques car ils peuvent se produire sous plusieurs formes, notamment les risques opérationnels qui se rattachent aux activités quotidiennes de ladite société. Cela requiert la contribution de toutes les parties prenantes à l'entreprise y compris l'audit interne.

2.2.1. Définition des risques et des risques opérationnels

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. Dans le domaine financier, le risque peut être défini comme un danger d'insolvabilité des contreparties et de non recouvrement auquel une institution financière doit faire face en allouant une quote-part de ses fonds propres.

2.2.2.1. Le risque

Le risque est un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont nous ne savons pas s'ils se produiront mais dont nous savons qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante. Aussi, il est une éventualité d'insolvabilité ne dépendant pas de la volonté des contreparties et de non recouvrement pouvant causer un préjudice auquel une institution doit faire face.

Nous pouvons le catégoriser en quatre types selon le manuel de micro-finance de CARE, à savoir :

- Le risque institutionnel à savoir : mission sociale, mission commerciale, dépendance ;
- Le risque opérationnel à savoir : risque de crédit, risque de sécurité et risque de fraude;
- Le risque financier à savoir : liquidité, taux d'intérêt et taux de change ;
- Le risque externe à savoir : règlementation, concurrence, environnement physique.

Tous ces risques sont tous indispensable pour la survie et le développement d'une institution financière. Néanmoins, notre travail se concentrera sur le risque opérationnel du fait que la survie de la CEM dépend essentiellement de la maîtrise de ce risque.

2.2.2.2. Le risque opérationnel

Le comité Bâle II définit le risque opérationnel comme celui « *de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes externes* »[8]. Cette définition inclut le risque juridique; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire). Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances

[8] www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php ; Date de consultation Novembre 2018

des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, etc. Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

2.2.2.3. Typologies des risques opérationnels.

Les normes **Bâle II** (le Nouvel Accord de Bâle de 2004) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires. Outre les risques de crédits et ceux du marché, cette réforme a été marquée par la prise en considération des risques opérationnels. II a exigé l'allocation de fonds propres à la couverture contre les risques opérationnels mais aussi de prôner un dispositif de gestion des risques opérationnels. Ce comité a établi des listes de rubrique standard applicable dans les domaines d'institution financières sur les différents types de risques opérationnels, présentées sous formes de tableau (Cf. Annexe 4). Cette liste est classifiée selon les événements de risque opérationnel qui sont les manifestations concrètes de ces risques. Selon les cas, les pertes internes peuvent être associées à un ou plusieurs cas.

2.2.2. La gestion des risques

Le COSO ou Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, est une commission à but non lucratif a établi en 1992 la définition standard du contrôle interne et a crée un cadre pour évaluer son efficacité. Ce référentiel initial s'est évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé *COSO 2* qui propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). Ce dernier qui est basé sur une vision orientée vers les risques de l'entreprise et s'applique à l'ensemble de l'entreprise, aussi bien au niveau le plus haut qu'au niveau opérationnel.

En effet, d'après celui-ci, « La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite » qui est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur.
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. »[9]

[9] *http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO ; date de consultation Décembre 2018*

Aussi, le manuel de microfinance de CARE, définit la gestion de risque comme « la réduction de la probabilité de réaliser des pertes et minimise leur degré le cas échéant. La gestion de risque implique la prévention des problèmes et leur détection anticipée éventuellement[10] ».

Ainsi, gérer le risque ne veut pas dire que nous pourrons l'éliminer définitivement, mais il faut prendre toutes les précautions nécessaires pour que ce risque n'ait que de faibles impacts sur la vie de l'institution.

2.2.3. Mécanisme de gestion des risques

Afin de mener une bonne gestion des risques, deux mécanismes principaux sont indispensables et incontournables dans la maitrise de risque dans une organisation avant qu'il se produise ou après qu'il est survenu. Il s'agit du contrôle interne et de l'audit interne. Le contrôle interne qui est un dispositif qui anticipe les risques de se produire et l'audit interne qui participe à la détection et la correction des anomalies qui se sont survenues.

Le premier se définisse comme « *l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs ; et fiabiliser, autant que possible les flux d'information*[11] ». De ce fait, la mise en place d'un système de contrôle interne au sein d'une organisation est indispensable afin d'avoir une bonne maitrise de ses activités.

Dans une institution de micro-finance, le contrôle interne comprend deux niveaux, dont :

- Le contrôle de *premier degré*, assuré à travers des mesures d'organisation et de fonctionnement, notamment l'existence d'un organigramme mis à jour régulièrement, la claire répartition des responsabilités, la séparation des fonctions et le respect des manuels de procédures ;
- Le contrôle de *second degré*, ou contrôle de la direction, assumé par tout chef hiérarchique dans le secteur dont il a la responsabilité et portant, entre autres, sur le suivi des différents risques et résultats générés par l'activité.

Cependant, il y a la présence de l'audit interne pour les étoffer, celui-ci qui est rattaché à la hiérarchie la plus élevée, il vise à aider la société à atteindre ses objectifs, ce en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de maîtrise de risques et le système de contrôle interne.

---

[10]*CHURCHILL Craig & COSTER Dan ; «* Manuel de Gestion des Risques en Micro-finance » ; *CARE 2001,*

[11]PIGE Benoît ; « Audit et contrôle interne » ; 2e édition ; 2001 ; p.12

Dans cette chapitre, nous avons dessiné d'une manière générale et dans un premier lieu, une description qui consiste à présenter la CEM sous toutes ses différentes faces. Son historique a été retracé de façon à mesurer son évolution. Il y a eu lieu de présenter également la direction du contrôle interne au sein de cette entreprise en détaillant les services composants la direction. La présentation de la société étudiée ne suffit pas pour délimiter le cadre de notre étude. C'est pourquoi nous avons étalé le cadrage théorique sur le thème choisi. Elle a fait apparaitre, en premier lieu, la généralité sur l'audit interne qui est la fonction chargée d'évaluer le niveau du contrôle interne de l'organisation dont nous avons exposé la définition, son déroulement ainsi que sa différenciation avec les fonctions similaires, et dans un second lieu, la gestion des risques opérationnels. Le risque opérationnel qui est la vulnérabilité les plus significatifs par l'institution financière dans sa gestion quotidienne, à savoir le risque de fraude et vol. Poursuivons cette étude dans la présentation de la méthodologie de recherche ou la démarche pour la collecte et le traitement des données.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DETAILLEE

La méthode définit la démarche organisée rationnellement afin d'aboutir aux résultats. De la conception à la réalisation de notre ouvrage, certaines méthodes ont été adoptées pour rassembler les informations fiables et utiles. Ce chapitre donnera l'explication du processus poursuivi tout au long de l'étude. Cela se porte aussi bien sur la collecte que sur le traitement des données. De plus durant la pratique, c'est-à-dire la mise en application de cette méthodologie.

Section 1. Méthodes de collecte d'informations

La démarche de la collecte des informations a consisté dans un premier temps à la fréquentation des bibliothèques pour lire les ouvrages relatifs à la recherche et à l'approfondissement des recherches à l'aide des informations provenant de l'internet, afin d'étendre nos idées et d'en former les hypothèses de recherche.

1.1.Déroulement de la collecte des informations

Cette sous-section comportera le déroulement de la collecte des premières informations consistant notamment par l'étude documentaire et la consultation d'ouvrage concernant le thème et la recherche sur internet des différents mots clés.

1.1.1. Etude documentaire et consultation d'ouvrage

La collecte de documentation est la plus importante tout au long d'un processus de collecte d'informations dans le souci de répondre à diverses questions avancées initialement. Outre les notions acquises en cours, l'étude documentaire s'enchaîne par la collecte des documentations concernant la CEM, la revue d'ouvrage faisant déjà l'objet de recherche antérieure, à la suite d'une consultation des ouvrages des auteurs auprès des centres de documentation notamment sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, et des documents postés sur le web afin de se renseigner davantage sur le thème et servir de référence, ainsi que de source d'informations. Ces documents ont servie d'aide précieuse à l'approfondissement des connaissances acquises durant les années de cours en salle, mais également de découvrir d'autres pensés provenant du monde entier.

1.1.2. Recherche sur internet

Actuellement, les Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (NTIC), surtout l'internet, ne cessent de s'évoluer. De ce fait, Il a offert l'occasion de surfer

sur internet pour pouvoir découvrir plus d'informations notamment celles qui correspondent au sujet en question. Cette technique apporte plus de performance tant sur le plan informationnel que sur le plan temporel. Son application a permis de gagner beaucoup plus de temps tout en disposant des informations à jour.

Jusqu'ici seule la première étape de la collecte des données a été réalisée. En plus, les produits de la recherche apparaissent encore théoriques. C'est pour cela qu'il est indispensable de passer aux travaux pratiques.

1.2.Techniques de recherche des informations

Les techniques de recherche des informations complètent l'utilité des documents cités précédemment. Ces techniques entre directement dans le vif du sujet en exécutant directement les travaux de recherche dans le but de découvrir les faits et la réalité sur le terrain.

1.2.1. Descente sur terrain

Le stage est une étape importante et enrichissante de plusieurs formations. Un stage permet un premier contact avec le marché du travail d'un coté et d'autre coté, il permet aux étudiants, non seulement, d'appliquer les acquis théoriques en milieu professionnel, mais également de préparer leur diplôme.

La descente sur terrain par l'intermédiaire d'un stage au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar pendant 3 mois était un des meilleurs outils de collecte rapide et fiable. Durant ces trois (03) mois de stage, nous a permis d'appliquer les théories appris durant les années universitaires et de les comparer à la réalité sur le terrain. Il a permis aussi d'anticiper déjà dans le monde du travail en s'intégrant dans la culture d'entreprise.

1.2.2. Méthodes d'observation

Une observation est une constatation des faits sur le terrain après une analyse des documents concernant la fonction à observer. C'est une technique classique qui peut se faire avant ou parallèlement avec l'entretien ou le questionnaire proprement dit. Elle joue un rôle très important parce qu'elle porte un soutien pour mieux connaitre la réalité et en même temps pour vérifier la véracité des informations reçues. De ce fait, en vue de collecter les informations répondant aux hypothèses, les trois points d'observation fixé sont : les activités existantes au sein de la société, le fonctionnement du service d'audit interne et les dispositifs appliqués, et une aide apportée au responsable d'audit interne sur le contrôle des traitements d'une opération de redressement de compte par la suite d'une observation attentive des faits a été passée et tirer par la suite une conclusion.

1.2.3. Entretien semi-directif

C'est une technique reconnue pour obtenir des informations fiables et authentiques. Les entretiens directs ont été réalisés grâce à des interviews qui nous ont permis d'entrer directement en communication avec la personne ressource concernée, notamment le responsable de l'audit interne, le responsable du service matériel et méthodes pour récolter un maximum de renseignements sur les données nécessaires au travail et des discussions sur le thème afin de pouvoir analyser et traiter chaque hypothèse. Pour la rendre facile, l'entretien semi-directif a été choisi, il s'agit d'une entrevue guidée par une guide d'entretien (*Cf. Annexe 5*). Il est préférable d'utiliser cette technique parce qu'elle permet de corriger l'interprétation de réponses, de lever le blocage et de faciliter la communication.

Notre entretien s'est déroulé en trois phases successives. Pour la première phase, une instruction de départ très large et de façon non directive a été donnée par le responsable du SAI. L'introduction du nouveau thème basé sur le guide d'entretien lors des prochaines entretiens constitue la seconde phase. Elles se font d'une manière directive en les introduisant et passer au non directif lorsque des sous-thèmes très intéressants ne sont pas abordés par l'interlocuteur. Pour ce qui est de la troisième phase, il s'agit d'introduire sur ce modèle les autres thèmes non encore abordés.

Maintenant, les étapes portant sur le recueil des informations prennent fin. Une question se pose alors sur ces données : est ce qu'elles sont déjà prêtes à être utilisées pour la rédaction ? La section suivante va la répondre.

Section 2. Méthode de traitement des données

Le traitement des données collectées nécessite une démarche au préalable puisque le choix de la méthode s'enchaine avec les analyses effectuées dans la deuxième partie de cet ouvrage. Comme méthode de traitement de données, l'exploitation manuelle qui consiste à classifier les informations et l'analyse Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) qui conduit à l'identification des problèmes rencontrés.

2.1. Exploitation manuelle

Cette méthode indique l'ensemble des opérations qui consistent à examiner attentivement tous les informations reçues durant les travaux pratiques pour pouvoir en extraire l'essentiel. Elle cherche à classer les données en différents sous-groupes plus homogènes. Ce qui permet de décrire de façon plus succincte les principales informations contenues dans ces données. Pour la classification, elle a été faite en fonction des hypothèses

de travail. C'est-à-dire, les résultats obtenus suivent une logique et un plan qui tendent vers leur vérification. Il est à remarquer que le traitement s'est fait manuellement car les réponses obtenues ne sont pas difficiles à dépouiller. Après avoir fait le dépouillement d'informations, la dernière méthode incluse dans la présente étape a été procédée. Il s'agit des diagnostics interne et externe de la pratique de l'audit interne pour une maîtrise des risques opérationnels de la CEM.

Ensuite, un traitement informatique vient l'appuyer, celui-ci traduit un recours à différents logiciels tels les MS-OFFICE comme Word et Excel ; qui nous ont permis de réaliser et/ou rédiger notre mémoire.

2.2. Analyse SWOT

Pour le cas de la CEM, plus particulièrement le service audit interne, même si son activité marche bien, il y a des choses qui vont mal en dedans et entrainent des problèmes surtout dans la prise de décisions. Leur détection repose fortement sur la mise en application de l'analyse SWOT.

L'analyse SWOT ou FFOM en français signifie Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. C'est un outil de diagnostic stratégique fréquemment utilisé, qui permet d'analyser l'environnement externe et interne d'une organisation, d'une entreprise ou des marchés. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'organisation en les représentants dans une matrice pour une meilleure visibilité.

Cet outil SWOT consiste à effectuer deux diagnostics à savoir :

- Le diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique exploité. Il comprend notamment les ressources mises à disposition, les savoirs faires retenus, les outils de gestion, etc. Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation. Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes, mais qui sont également contrôlés par l'organisation et pour lesquels les marges d'amélioration importantes existent.
- Le diagnostic externe qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Il énumère les éléments ayant un impact possible sur l'entreprise. Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont l'entité peut éventuellement tirer parti. Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures pouvant avoir des impacts négatifs en empêchant ou limitant le développement de l'entité.

2.3. Démarche spécifique à chaque hypothèse

La démarche spécifique résume les méthodes de traitement pour chaque hypothèse.

- **Méthode de vérification de l'hypothèse 1** : «L'Audit Interne donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations tout en évaluant la possibilité de risque opérationnel et la manière dont ce risque est géré.»

Pour la vérification de cette hypothèse, nos enquête et recherches ont été focalisée surtout sur la gestion des risques opérationnels dont : l'identification et évaluation de ces risques par l'audit interne et les systèmes de contrôle pour la prévention et pilotage de ces risques.

Ainsi, à partir de cela les points forts et les points faibles seront dégagé afin d'apporter des suggestions d'amélioration.

- **Méthode de vérification de l'hypothèse 2 :** «La bonne conduite d'une mission d'audit interne renforce la bonne gouvernance et assure la maitrise des risques de l'entité.»

Pour la vérification de l'hypothèse 2, nous nous sommes basés sur les informations issues des entretiens, des observations et des documents reçus auprès de la Service Audit Interne, par rapport aux recherches bibliographiques et webo-graphiques.

Ces entretiens et documents ont permis de mieux savoir sur la conduite d'une mission de l'audit interne et de diagnostiquer l'entreprise à la maîtrise des risques opérationnels ainsi que les outils et techniques d'audit à la disposition des cadres de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre a mis en exergue, dans la première section, les méthodes de collecte des données notamment l'étude documentaire et la consultation des ouvrages, complétée par des informations reçue sur internet, ainsi que les outils techniques pour venir à bout du mémoire. Cependant, ces informations nécessitent de méthodes de traitement de façon préalable. Par conséquent, la deuxième section a énuméré la méthodologie adoptée au niveau du traitement de ces informations et des hypothèses.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette première partie a permis de situer le mémoire dans son contexte en utilisant l'entreprise comme outil de travail et matériel de base et en exploitant les théories de contrôle interne comme paramètre de référence.

Le premier chapitre a présenté d'une manière générale la présentation de la Caisse d'Epargne de Madagascar dans lequel la collecte des données a été effectuée pour la préparation de ce mémoire. Ce chapitre a également présenté le cadrage théorique qui précise des outils théoriques adoptés. Il a servi de support pour toutes les étapes d'élaboration de ce mémoires dont les principaux sont l'audit interne dont la mise en œuvre de l'audit interne, l'audit interne et notion connexe comme l'audit interne, l'inspection d'une part et d'autre part la gestion des risques opérationnels.

Le second chapitre a décrit la méthodologie adoptée au niveau de la collecte et de traitement des informations recueillies. Pour la collecte, différents ouvrages ont été consultés, des recherches sur internet ont été effectuées et de plus, des techniques comme la descente sur le terrain ou le stage a été effectué sur le milieu professionnel, l'observation et les interviews ont été appliquées. Pour le traitement des données, la pratique manuelle et l'outil SWOT sont considérées comme les méthodes appropriées, ainsi que la démarche nécessaire poursuivie pour la vérification des hypothèses.

Passons ensuite dans la partie analytique de ce mémoire qui consiste à analyser et interpréter les données.

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT

A partir de ses vérifications et par ses analyses, l'audit interne contribue au système de contrôle de la Direction Générale et des managers opérationnels et fonctionnels, sur le degré de maîtrise des opérations et le niveau d'efficacité de l'organisation interne de l'entreprise.

L'identification des risques est une étape dans la démarche d'audit qui permet à l'auditeur de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration aussi par l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques existants. Les risques opérationnels sont les vulnérabilités le plus confrontées par les institutions financières car ils touchent sa gestion quotidienne. Ils sont les plus significatifs à cause du risque de perte le plus élevé. Cette deuxième partie du mémoire intitulé « analyse de l'existant » regroupe le fruit de notre étude au cours du stage suivant la base des théories exposées sur l'audit interne et les risques opérationnels dans la première partie.

Le troisième chapitre est destiné d'un coté aux résultats se rapportant aux hypothèses. Dont nous allons en premier identifier et évaluer les risques opérationnels en vue d'en sortir les responsabilités de l'audit interne plus les dispositions préventifs et de pilotage des risques opérationnels par la CEM, et en second lieu, nous allons présenter la méthode et outil de conduite d'une mission d'audit afin d'en maîtriser ce risque.

Le quatrième chapitre va analyser et interpréter ces résultats, dont l'analyse portant sur la gestion des risques opérationnels et l'analyse de la mission d'audit à la maîtrise de ces risques, toute en mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'environnement interne, ainsi que les opportunités et menaces qui entourent l'environnement externe.

CHAPITRE III : RESULTATS DE L'ETUDE

Le risque est une menace dont l'éventualité peut être appréciée. Il est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs d'une organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (exemple l'audit interne).

Ce chapitre nous évoquera en premier lieu la manière dont la société CEM gère ses risques opérationnels en analysant : d'abord les caractéristiques des risques opérationnels sur leur fréquence et leur ampleur, ensuite voir comment ils se manifestent et quel sont ses impacts à la société, et enfin discutons de ses moyens et ses techniques de gestion de ces risques. Et en second lieu, les méthodes d'intervention du service audit interne de la société à leur maîtrise.

Section 1. Gestion des risques opérationnels de la CEM

Les institutions financières, comme la Caisse d'Epargne de Madagascar, au cours de leurs activités exerçant un métier d'intermédiation financière s'exposent à une vaste série de risques dont les risques opérationnels. Pour la CEM, ces derniers se subdivisent principalement en quatre types : le risque lié aux systèmes, le risque de sécurité, Risque des Ressources Humaines, et le risque de fraude. A partir de cette section nous allons voir comment la CEM gère ces risques opérationnels en partant de leurs identifications et évaluations, puis les dispositifs prisent pour sa maîtrise, ainsi que le rôle de l'audit interne.

1.1. Identification et évaluation des risques opérationnels par l'audit interne

La maîtrise des risques se fonde sur l'identification et l'évaluation des risques. Elle consiste en la conception et la mise en œuvre de mesures appropriées pour circonscrire les risques qui nécessitent une intervention. Et leurs évaluations ne soient pas uniquement ou la seule et unique responsabilité de l'audit interne. Les risques opérationnels qui sont liées au fonctionnement de l'entreprise sont l'un des risques inhérents d'une entreprise dont notre étude va se focaliser. Dans cette sous-section nous allons voir les risques opérationnels auxquels l'institution est exposée en distinguant ceux qui sont maîtrisés et ceux qui ne les sont pas. En essayant d'expliquer leurs causes, leurs conséquences et les responsabilités des auditeurs internes envers ces risques suivant les 04 types de risques opérationnels au sein de la caisse d'épargne.

1.1.1. Risques sur le système informatique

Aujourd'hui, les menaces qui pèsent sur les données, les systèmes et la technologie prennent une ampleur nouvelle du fait, d'une part des supports utilisés qui restent fragiles et d'autre part de l'automatisation des traitements. Tandis que l'ensemble des activités de l'entreprise actuelle sont informatisées. Alors, tous les acteurs de l'entreprise (personnel opérationnel et dirigeants) sont amenés à l'utiliser plus ou moins directement.

Au niveau de la caisse d'épargne le système de gestion est intégré, dans une configuration, où une fois un document ou une opération entrée dans le système provoque unenchaînement de tous les traitements qui lui sont associés.

En outre, des éléments de traitement de l'information, tel que les Ordinateurs, les supports de stockage, sont des éléments matériels dont l'existence et le bon fonctionnement conditionnent la bonne marche de toute la chaîne de traitement. Ils sont plus souvent onéreux et fragiles, car ils sont vulnérables aux nombreux risques. Nous pouvons classifier ces risques en trois grandes catégories : destructions, pannes et défaillance

1.1.1.1. Destruction et panne des machines

Les équipements informatiques restent malgré les nombreux progrès qui ont pu être faits, des éléments fragiles, qui restent très sensibles à leur besoin de fonctionnement. Le non-respect des prescriptions des constructeurs peut entraîner des taux de pannes anormaux et une usure prématurée des matériels. Ils sont aussi sensibles aux risques d'incendies qui peuvent avoir des conséquences indirectes désastreuses sur les composants électroniques des matériels. D'où l'institution à pris des précautions tels : mise à disposition d'onduleur à chaque machine, d'un groupe électrogène, des extincteurs dans chaque agence CEM.

En outre, l'alimentation électrique des équipements informatiques entraine souvent des pannes électriques. Malgré les efforts du fournisseur d'électricité, les caractéristiques du courant fourni ne satisfont pas les exigences de certains matériels informatiques sensibles, dont font partie les ordinateurs. Ces perturbations peuvent entraîner un vieillissement accéléré des machines, voire même des dysfonctionnements, à savoir des erreurs de calcul, pannes…

1.1.1.2. Défaillance du système

Puisse que la caisse d'épargne de Madagascar est interconnectée entre les services fonctionnels et les agences, elle a besoin d'un fort réseau de connexion pour ses opérations instantanées. Ainsi, des virus informatiques peuvent s'insérer facilement dans le code du

programme visé des instructions programmés par l'utilisateur, et que lorsqu'elles seront exécutées par le processeur, mettront en œuvre un processus de réplication.

D'ailleurs, un problème de connexion (mauvaise ou coupure) peut être un risque qui se traduire à une malversation d'un agent qui manipulera les opérations, et aussi des conflits sur l'efficience des prestations. A titre d'exemple, la connexion utilisée par la CEM s'est coupé pendant une journée auprès des agences située à Antananarivo et presque toutes les transactions ne peut être effectué. De ce fait les clients étaient mécontents c'est-à-dire qu'ils aient été insatisfaits de la conséquence de l'incident car si un client qui veut être se rembourser pour payer un tiers pour ce moment sera irréalisable. Cette incidence va peut être provoqué une mauvaise réputation pour la société

La responsabilité des auditeurs internes face à ces risques consistait à trouver les origines des faits, de sensibiliser ou alerter les responsables des incidents et de proposer des procédures concernant les instructions de précautions face aux sinistres, les utilisations et manipulations des matériels disposés aux agents.

1.1.2. Risques de sécurité

Les institutions financières comme la caisse d'épargne, qui manipulent l'argent sont très exposées au vol en raison de l'économie à réaliser en matière de coût de fonctionnement. Ainsi, elle s'expose à deux risques de sécurité : le risque sur le fonds et au patrimoine.

1.1.2.1. Risque sur le fonds

Il s'agit de l'insécurité de transfert de liquidité et de gardiennage de fonds. Comme inscrit dans le manuel de procédure toutes les fonds dépassant le seuil de tenu de fonds déterminé pour chaque agence doivent être versé dans le compte du centre administratif afin que le service trésorerie puisse définir où il va les placer.

Vu l'insécurité dans certains régions où sont implantées des agences de la CEM, les opérations concernant les transferts d'argent pour les placer en banque et les transferts des dossiers au siège présente un véritable risque de sécurité. Par contre des dispositifs sécuritaires convenables sont pris tel que l'escorte des forces de l'ordre lors du transport des liquides excédant de minimal du fonds vers les banques ou inversement.

D'ailleurs, pour une plus de mesure de sécurité, les agences de la CEM utilisent du coffre-fort pour la sécurisation des liquidités à la caisse dont le chef d'agence détienne la clé donnant accès au coffre, des gardiens et des caméras de surveillance pour plus de sécurité.

Parmi les rôles de mission de l'audit interne lors d'une descente en agence est d'observer l'état des lieux de travail et leur sécurité. Il vérifie si les pratiques appropriées à ce sujet sont exécutées conformément aux procédures. Les anomalies entre les procédures et les pratiques qui feront objet des préconisations pour les répétitions à l'avenir.

En outre, dans un contexte informatique, la difficulté de preuve et la possibilité d'automatiser le processus, rendent possible la dissimulation d'une fraude sous un grand nombre d'incidents. Ainsi, la sécurité à l'accès sur les données a aussi des failles que l'institution peut le considéré comme un risque. En effet, des relations interpersonnelles sont des relations de confiance qu'il faut éviter de remettre en cause pour préserver le climat social de l'entreprise et même de renforcer, pour la protéger. Ces évènements peuvent générer à la violation du secret bancaire, aux opérations fictives, à l'utilisation abusive d'informations confidentielles, aux activités sans agrément, aux blanchiments d'argent, etc.

A titre d'exemple l'accès par un employé autre que celui habilité a effectué une opération inhabituelle. Cet agent utilise les autorisations de son collègue pour se livrer à des opérations ou de malversations n'engageant pas sa responsabilité mais celle de l'individu autorisé. Il peut obtenir des informations qu'il ne devrait pas connaître ou maîtriser. Et plus grave, il se peut qu'il détourne vers son propre compte les fractions de montants de toutes les transactions traitées.

Pour ce type de risque, les auditeurs internes sensibilisent chaque responsable de l'agence à la bonne exécution des pratiques commerciales de l'agence en se référant aux procédures mise en place par le service Informatique et celui de l'Organisation.

1.1.2.2. Risques sur les biens de l'institution

Cette catégorie d'évènements de risques réunit tous risques de perte due à la négligence, à un manquement professionnel des agents sur l'utilisation et la protection du patrimoine de la caisse d'épargne. Cela peut engendrer des pertes financières immédiates, par exemple un vol d'un ordinateur peut avoir une conséquence un coût de remplacement du matériel, et peuvent aussi affiché beaucoup plus graves comme : coût de reconstitution des données perdues, dommages provoqués par la divulgation d'information confidentielle.

Aussi des détournements des biens sont commis par les agents chargés de les garder. Ces risques résultent notamment de la défaillance de contrôle et des inspections au niveau de la société. Ces risques de détournement pourraient se voir plus particulièrement au niveau des agences se trouvant dans les provinces.

Face à cette catégorie de risque, l'audit interne ne fait que justifier les incidents qui ont favorisé ce risque et éclaircir leurs causes pour pouvoir donner des appréciations indépendantes concernant les faits en se référant aux procédures existantes. Et de le remettre à l'inspecteur.

1.1.3. Erreur ou risque des ressources humaines

Une erreur a un caractère involontaire et ne peut pas être répétitive et généralement conduire aussi bien à augmenter qu'à diminuer le bénéfice. A la CEM, nous pouvons distinguer trois types de risques d'erreurs : les erreurs par omission ; les erreurs de saisie ; les erreurs de principes.

Cela implique du personnel qualifié, des investissements d'ordre technologique et organisationnel. En effet un gestionnaire ne peut pas ignorer l'outil informatique et ses applications.

Pour plus d'explication, toute erreur, involontaire ou non, dans les traitements intermédiaires faisant appel à des données et à des traitements issus de sous-systèmes, peut générer des erreurs en cascade dont il est souvent très difficile de trouver la source. Il convient en outre d'examiner avec vigilance les divers applications informatiques qui existent : certains traitements ne fonctionnent qu'exceptionnellement, d'autres sont dévoreurs d'espace mémoire.

Ce type de risque peut entraîner des dédommagements auprès des clients et une perte de temps de correction des anomalies, aussi généré des pertes financières. Par exemple un client qui vient alimenter son compte, et en présentant son livret, la chargée clientèle a constaté une incohérence entre le dernier solde sur livret et sur machine. Par conséquent une vérification du compte est effectuée qui va retarder l'opération et engendrera une insatisfaction du client. Une écriture de redressement sera effectuée ensuite et qui sera vérifié par la trésorerie et l'audit interne.

Sur ceux, les auditeurs internes cherchent à justifier et expliquer les situations qui ont favorisé l'apparition de ces évènements pour mieux formuler des préconisations de façon à ce que ces erreurs d'exécution ne se reproduisent plus. Ils visent à sensibiliser les gestionnaires de comptes sur l'importance des suivis des régularisations entreprises.

1.1.4. Risque de malversation ou de fraude

Les risques de fraude sont les plus trouvés dans une société qui gère une importante somme d'argent. Ces fraudes sont des irrégularités ou une omission commise de manière

intentionnelle par la personne qui l'a commise au détriment d'une entreprise pour leur intérêt personnel. La falsification, la dissimulation des documents ou bien les fraudes fiscales sont des exemples de ces fraudes. Ce type de risque peut être généré par une absence de séparation de fonction ou par un excès et au manque de motivation du personnel. Ainsi il peut entraîner des dédommagements financiers, des frais de poursuite et une perte d'image.

Cette vulnérabilité est souvent prédominante dans les milieux économiquement démunis, en effet au niveau de la gestion des liquidités et de la manipulation des épargnes des membres. Notons que la fraude a un caractère intentionnel et qu'elle est liée à la répétition c'est-à-dire qu'elle est en général répétée et aboutit toujours au même résultat. Pour la CEM ces évènements sont entre autre : détournement des biens, vols, transactions non autorisé…

Face à ce risque, la caisse d'épargne dispose d'un service d'audit interne et des corps d'inspecteurs qui sont rattachés à la direction pour détecter et traquer ce type de risque. D'abord l'auditeur interne qui prouve la culpabilité de l'agent soupçonné d'avoir commis une fraude pour ensuite remettre aux inspecteurs le sujet qui traiteront le problème à la source le plutôt possible et prennent des mesures et des sanctions subséquentes.

Comme cas d'exemple, un dépôt fictif : il s'agit de déposer une somme d'argent dans une fiche d'épargne quelconque et après le dépôt, un retrait est effectué sur le compte du client sans qu'il s'en rende compte qu'ultérieurement lors de son passage ou par la vérification effectuée par les auditeurs ou le chef d'agence. Le premier responsable de ce fraude est le guichetier parce qu'il connait très bien avant de prendre acte le comportement des membres et connait parfaitement la faille au niveau des dispositifs et profite de cette lacune pour accomplir un tel acte. Ce genre de fraude peut générer des pertes financières pour la société.

Lors des descentes sur terrain l'audit interne et l'inspection ne détectent ce genre de risque qu'en effectuant le pointage de toutes les fiches d'épargne et comparer celles-ci avec la comptabilité, ou la confirmation du carnet du membre en rapprochant les opérations entre le carnet du membre et les opérations sur la fiche détenue et dans la base de données. A cet effet, les auditeurs internes évaluent le montant de ces pertes et émettent des préconisations afin que les contrôles au niveau opérationnel soient effectués quotidiennement.

1.2.Prévention et pilotage des risques opérationnels

Prévenir les risques opérationnels est une fonction difficile à remplir dans une institution financière, en particulier si l'auditeur interne s'attache à vérifier la conformité de l'ensemble des documents administratifs, comme la plupart des auditeurs y sont formés. Le

manuel de procédure est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable.

1.2.1. Les méthodes de prévention

Pour gérer et contrôler l'entreprise, les dirigeants doivent mettre en place un dispositif de contrôle permettant la prévention des risques et répondant aux principes de base du contrôle interne. Ce dernier qui devrait être mise à jour pour prendre en compte : la mise en œuvre des plans d'actions générés lors de chaque exercice, la défaillance des contrôles traduite par des pertes internes supérieurs à l'évaluation du risque résiduel, et la présence d'anomalies dans les résultats de la Surveillance Permanente.

Dans le cadre de la société CEM, des procédures écrits en matière de maîtrise des risques, auxquelles sont soumises toutes les unités, les services, et adaptés à leurs propre caractéristiques ont été inclus dans certains documents tels que les notes de services, les manuels de procédures.

1.2.1.1. Notes de services

Au sein de la CEM, les notes de services sont élaborées, le plus souvent, par la Direction générale pour informer les départements du niveau inférieurs sur leur travail. Il peut s'agir par exemple d'une note de services relatifs aux frais médicaux, aux taux des produits, etc. Mais il peut s'agir aussi des lois et règlement intérieur que ce soit des règlements sociales sur la pratique du travail, des conventions collectives. Ces notes de services sont attribuées et destinées directement au service concerné après leur élaboration pour être aussitôt opérationnelle.

1.2.1.2. Manuel de procédures

Le service méthode et procédure a été instauré auprès de la direction contrôle interne pour formaliser les procédures et des mises à jour des procédures existant. Le manuel de procédure fournit les procédures, les taches et les méthodes destinées à la gestion et à la maîtrise des activités du siège et des agences. Les procédures au sein de la CEM sont divisées en deux catégories : les procédures opérationnelles et les procédures fonctionnelles.

- Les *procédures opérationnelles* : ce sont la description et la formalisation de la gestion des activités opérationnelles de la société notamment les agences et exploitations, par exemple les procédures d'ouverture d'un compte épargne; les procédures de remboursement; les procédures de clôture des comptes. Entre autre, d'autres procédures existent pour le

placement de ces fonds auprès du Trésor Public, de la Banque Centrales ou des Banques primaires.

- les *procédures fonctionnelles* concernent la définition des taches de chaque service collaborant dans la gestion proprement dite de la CEM c'est-à-dire les procédures sur la fonction ressources humaines; les procédures sur la fonction commerciales ; les procédures sur la fonction administrative et financière; les procédures sur la sécurisation, etc.

Les manuels de procédure offre aux dirigeants un contrôle efficace des activités. En effet, ils permettent à la Direction et le personnel d'atteindre raisonnablement certains objectifs. Ils aident aussi et surtout à corriger les contradictions et à détecter les anomalies survenant dans les opérations et transactions effectué à différentes agences, ils permettent un outil de contrôle pour l'audit interne, cela est alors préventifs.

Au cours du temps, la direction de contrôle interne (DCI), notamment le service audit interne, veille à ce que les politiques et procédures soient respectés par les unités opérationnelles et fonctionnelles d'une part, et d'autre part, chaque service assurant la gestion en interne c'est-à-dire un contrôle effectué par les chefs hiérarchiques.

1.2.2. Pilotage des risques opérationnels des agences.

C'est l'ensemble des mesures entreprises après la détection des anomalies ou les événements ayant exposés la société à un ou plusieurs risques opérationnels. La société a mis en place des systèmes pour contrôler et piloter ces risques. Il s'agit d'un système informatique intégré et d'un système budgétaire. Ils serviront à se protéger et à se défendre contre les risques, aussi de mesurer la performance de la société.

1.2.2.1. Système informatique

Actuellement, la Caisse d'Epargne de Madagascar emploie un ERP[12] Bancaire moderne c'est-à-dire un progiciel de gestion intégré dénommé Capital Global Banking (CGB) développé et commercialisé par Capital Banking Solutions. Ce progiciel de gestion intégré permet de traiter et de gérer dans une base de données unique les deux fonctions capitales de la société notamment : les fonctions gestions tel que la comptabilité, la trésorerie, le contrôle de gestion, etc. et les fonctions opérationnelles qui tournent autour des produits de la société.

[12]Un ERP - *Enterprise Resource Planning* (en français : PGI pour progiciel de gestion intégré) « a pour vocation d'homogénéiser le système d'information de l'entreprise avec un outil unique qui est capable de couvrir un large périmètre de gestion ». www.entreprise-erp.com/ERP ou PGI ; Date de consultation Janvier 2019

Chaque utilisateur de ce progiciel possède son propre mot de passe pour avoir un accès sécurisé sur le système. En outre, le progiciel permet de générer automatiquement les écritures résultant de toutes les opérations d'exploitation effectuées par les agents.

Le Service d'audit interne l'utilise pour effectuer des contrôles à distance c'est-à-dire pour les suivis des opérations de tous autres services qui l'exploite.

Entre autre la société possède un outil dénommé Capital Banking Intelligent (CBI) en liaison avec le CGB, qui permettait d'extraire les informations et les données issues de ce dernier. En effet, c'est un entrepôt de données (data warehouse) intelligent qui procurera aux cadres et dirigeants de la CEM un outil de pilotage essentiel pour assurer plus de performance, d'efficacité dans la gestion, les contrôles et les prises de décision. Dont nous n'avons pas plus de détail d'information. Il s'agit d'un tableau de bord que la direction utilise pour le pilotage et le contrôle des unités opérationnelles notamment les agences. Et c'est à partir de celle-ci qu'il élabore une cartographie des risques. Ce tableau de bord permet de rassembler certain nombre d'indicateur facilitant le pilotage des risques opérationnels tel que : l'évolution des pertes internes, évolution des indicateurs clés des risques, la réalisation de la surveillance permanente.

1.2.2.2. Système budgétaire

Le système budgétaire aide l'entreprise dans sa tentative de maîtrise du futur et sont tournés vers l'avenir. Il est un moyen de surveillance et de maîtrise des risques au sein d'une société. Le processus budgétaire commence : en premier lieu par le ***système de planification*** :pour le cas de la CEM il expose les programme de développement de la société, l'analyse de ses environnements, les organisations à mettre en place par rapport à ses stratégies ; ensuite entre le ***budget*** qui est la synthèse chiffrée de toutes les recettes et dépenses correspondant à un programme déterminé et pour une période précise ; et se termine par le **contrôle budgétaire** qui permet de mesurer et de contrôler les résultats en rapprochant les prévisions provenant du business plan et les réalisations du budget.

Ces pilotages des risques opérationnels ont pour objectif de permettre une allocation efficace des ressources pour remédier aux disfonctionnement éventuellement constatés et réduire ainsi les niveaux de perte, et de communiquer à la Direction, aux contrôleurs externes et aux autres tiers concernés une information pertinente sur les risques opérationnels auxquels est exposées l'entité.

Dans la première section, nous avons identifié les risques et nous avons examiné quelques moyens techniques qui permettaient de les limiter. Par la suite, nous allons étudier

Comment l'audit interne procède-t-elle aux détections des risques opérationnels dans la section qui suive.

Section 2. Méthodes et outils de l'audit interne aux détections des risques opérationnels

La gestion de ces risques constitue simplement un véhicule pour l'amélioration continue des contrôles régissant la gestion de tous les autres types de risque. L'audit interne examine en toute précaution les risques opérationnels parmi toutes les catégories de risque. Il applique une méthode d'intervention approprié à sa grandeur. Nous allons voir comment l'audit interne de la Caisse d'Epargne de Madagascar accomplit-il ses interventions. Mais avant d'entamer sa mission, le service d'audit interne est tenu à respecter certaine méthodologie pour la conduire à bon terme, qui est primordiale de le présenter.

2.1. Planification d'une mission

Fonder sur les risques pour permettre de définir les priorités, en matière d'audit, il est indispensable de planifier les missions pour mener à bien l'activité. La planification de la mission des auditeurs internes de la CEM est annuelle et appartient au Directeur du Contrôle Interne. Cette planification détermine les différentes missions qui devraient être entreprises par les auditeurs et les objectifs de chacune. La détermination des missions se fait en fonction de certains facteurs déclencheurs à savoir : la demande du Conseil d'Administration et de la Direction Générale ; les recommandations réalisées et occupées par les auditeurs d'après leur constatation sur terrain et identification des risques.

Des objectifs sont identifiés pour chaque mission selon la demande, la recommandation ou la proposition de la direction. Et le responsable définit ces objectifs en tenant compte des risques et des objectifs au niveau de l'organisation ou du domaine à auditer. Par contre, même s'il y existe une planification, parfois chaque mission est effectuée de manière inopinée au sein des services ou agences.

Ainsi, lors de la préparation de ses missions, un programme de travail est établi pour préciser les objectifs, l'étendue de la mission et la répartition des travaux puis la direction élabore la lettre de mission selon les normes professionnelles.

Concernant la préparation, après la répartition de travail, les auditeurs font une prise de connaissance plus approfondie de l'activité ou du domaine à auditer. Puis, ils définissent l'hypothèse des risques et font une analyse de tout ce qui pourrait être lié aux risques identifiés. Ces auditeurs procèdent ensuite à une élaboration de questionnaire à propos de ce

qu'ils jugent important. Prenons comme exemple une partie d'un questionnaire posé lors d'un audit de salaire :

Tableau N° 5: Questionnaire de contrôle interne salaire

	OUI	NON
- Des instructions formalisées existent-elles pour les procédures de l'établissement de l'état de paie ? - Existe-t-il une fiche de présence mentionnant l'heure d'entrée et de sortie des salariés approuvée par leur supérieur hiérarchique ? - Le service du personnel est-il systématiquement averti de toute absence du personnel ? - Des fiches individuelles mentionnant les droits à congés acquis et les dates de congés effectifs sont-elles tenues ? - Les dossiers individuels du personnel sont-ils consultés pour vérification avant d'établir l'état de paie ? - Un contrôle est-il effectué systématiquement par une deuxième personne avant la validation ? - La validation est-elle faite par le Directeur Général ?…. …		

Source : Service Audit Interne CEM

Ces questions ont été établies pour évaluer le système de contrôle interne déjà mis en place mais aussi pour identifier les risques encourus par l'entreprise au niveau de ce domaine.

D'un point de vue global, le champ d'intervention de l'audit interne porte sur l'ensemble des activités. Les missions programmées par le service d'audit ont pour vocation de tester que le contrôle effectué par le contrôle hiérarchique et permanent est bien assuré à partir d'une étude de faisabilité sur terrain si les documents préparés et les dossiers de mission sont adéquats pour la réalisation.

2.2. Ressources de base utilisées pour assurer une mission

Au niveau de la CEM, face au problème de système d'informations, l'audit interne essaie de collecter tous les renseignements possibles qu'il juge nécessaire pour assurer la réalisation d'une mission. Il a également mis un niveau de compétence au niveau des auditeurs.

2.2.1. Aptitude des auditeurs

Le SAI considère premièrement l'expérience en matière d'exploitation, c'est pour cette raison que le service ne fait pas une externalisation de recrutement des auditeurs ; c'est par promotion ou juste par affectation de service que le personnel de ce service est composée.

Le critère de recrutement est l'historique des auditeurs au sein du service auquel il occupait auparavant. Dans la réalisation des missions auprès des agences, les auditeurs travaillent en collaboration avec les corps d'inspecteurs, c'est-à-dire que le service d'audit interne n'a pas une indépendance totale. *« On entend par ressources adéquates, la combinaison de connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d'audit*[13] ».

Tous les deux sont rattachés à la Direction Contrôle Interne. En ce moment ils sont composées d'une part d'un (1) chef de service et trois (3) auditeurs auprès de SAI, et d'autres part cinq (5) corps d'inspecteurs.

2.2.2. Base de données et informations

La base de données et les informations sont la référence qui pourra fournir un bon audit. La CEM dispose d'une direction de système d'informations que fournit la partie des données nécessaires à une mission. De même, les auditeurs collectent des informations auprès des services à auditer également auprès des tiers, accompagnées d'une fiche de travail qui leur sert de guide à leur intervention.

Par exemple, pour mener une mission concernant le centre de Service Clientèle Western Union, il faut que les auditeurs possèdent des informations suffisantes à propos de toutes opérations ou les tâches dans ce service. A part cela, les auditeurs internes peuvent consulter les procédures

2.3. Conduite d'une mission d'audit

Les missions de l'audit interne s'identifient particulièrement dans le cadre du service ou de l'activité à auditer. Dans ces missions comprennent le contrôle, la vérification, l'analyse et l'évaluation. Ils sont complétés par celle de l'audit externe.

Auprès de la société Caisse d'Epargne de Madagascar ces missions d'audit interne sont divisées en deux types biens distinctes, à savoir les missions d'assurance et les missions de conseil. Elles ont chacune leurs spécificités dans la manière et dans la méthode d'exécution des tâches mais tendent vers un même objectif identifier, à évaluer puis à préconiser les risques opérationnels dans chaque entité auditée.

[13]EXTERNALYS EXPERTS GROUP ; « les normes pour la pratique de l'audit interne » ; IIA ; p.10

2.3.1. Mission d'assurance

Au sein de la CEM, l'évaluation du contrôle interne est assurée par le SAI «Service Audit Interne» accompagné des corps des inspecteurs. En effet, ils travaillent ensemble pour permettre au personnel opérationnel de palier les risques. Ils font partie du dispositif dont se sert la direction pour s'assurer de la régularité, la sincérité, l'exhaustivité et la fiabilité des informations ainsi que l'application effective des différentes procédures à travers l'exploitation des activités dans les agences.

En générale, Leur mission consiste à effectuer des contrôles sur les pièces sur place auprès des agences et service fonctionnelles au siège ou à distance sur la base des sauvegardes de données de chaque agence dans le logiciel CGB, à partir d'un test à l'échantillon. afin de s'assurer du respect des dispositions qui sont applicables et d'évaluer les performances des processus d'activités. Ils contribuent aussi à l'application des procédures de pilotage des risques, à l'amélioration du système de pilotage des risques. Ils assurent aussi le respect des normes définies par les autorités de tutelles (SAMIFIN, CSBF)et la conformité permanente de la CEM à ces normes, surtout dans les agences.

Leur différence avec les missions d'inspection c'est que l'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants. il se sera livré, sur une période déterminée, à une analyse exhaustive des opérations pour assurer le suivi du contrôle interne des agences en renforçant les travaux de contrôle et de vérification.

Ainsi, dans ses missions effectuées auprès des agences, le but des auditeurs interne est d'assurer : La protection des avoirs des membres ; des biens et patrimoines de la Caisse d'Epargne de Madagascar ; la continuité des opérations des agences, la préservation des valeurs et des personnes ; la qualité des informations comptables et financières produites.

Pour atteindre ces objectifs, ils sont munis des outils provenant de 03 sources suivantes :

- Les documents collectés en central ou sur site : derniers rapports d'audit (interne ou externe), la grille d'analyse des tâches, le manuel de procédure, etc.
- Informations obtenues à l'issue des entretiens menés avec la hiérarchie de l'entité auditée plus les observations.
- Résultats des premières saisies réalisées.

En application de ces outils et pour l'atteinte de ces objectifs, les auditeurs auront comme tâches principales de :

- Surveiller les indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'évolution de l'activité de chaque agence et de l'ensemble de la société,
- Veiller à la santé financière de l'agence et de toute l'entité à partir d'un audit des comptes,
- Analyser le bon fonctionnement de chaque agence ainsi que de l'ensemble des agences,
- Améliorer l'efficacité des différents services de la CEM.

L'analyse et la vérification constituent une grande partie de ces tâches. Pour une mission d'audit classique, la CEM les a subdivisées dans deux missions différentes.

2.3.1.1. Mission périodique

Une mission de contrôle périodique est une mission déjà planifié par la direction du contrôle interne exercée par la fonction d'audit interne qui procède à l'évaluation indépendante de l'efficacité du système de contrôle interne. Cela consiste à examiner et à analyser les éléments probants ou données d'une manière objective c'est-à-dire à partir d'un échantillon. Les données examinées seront les listes des opérations, la gestion des ressources (humains, matériels, etc.) ainsi que les informations financières et comptables. Il les vérifie par un rapprochement des comptes.

A titre d'exemple, un audit sur l'exploitation du produit CSE. Après la collecte de la liste de toutes les opérations concernant le CSE au niveau des agences, du responsable de produit CSE, de la trésorerie et de la comptabilité. Les auditeurs prennent un échantillon afin de bien faire la vérification. Le choix de l'échantillon repose surtout sur le montant des souscriptions faites par les clients, autrement dit, ils prennent ceux dont le montant occupe les valeurs les plus élevées dans un premier lieu, ensuite les valeurs moyennes si nécessaire. Ils optent pour les grandes valeurs parce qu'ils estiment qu'il y a plus de risque de détournement à cause de leur montant élevé. Une fois l'échantillon représentatif élaboré, un rapprochement se fait à travers les données collectées auparavant par l'audit interne de manière à trouver une juste cohérence entre elles. Les auditeurs s'assurent alors que le montant en question existe vraiment et font des confirmations externes auprès des tiers ou plutôt les clients titulaires de la souscription. Ensuite, ils font en sorte de distinguer et d'identifier les données fiables mais se demandent aussi si elles sont toutes effectivement fiables. Ils vérifient également s'il y aurait d'éventuelle omission d'enregistrement ou de double enregistrement.

2.3.1.2. Assurance permanente

A part les missions définies dans la planification**,** il existe d'autres tâches dont l'audit interne doit s'occuper en permanence ; il s'agit notamment du contrôle et de vérification des informations financières et comptables fournies par les agences. Cette mission occupe la majeure partie de l'audit interne au sein de la CEM. Elle se présente de la manière suivante :

Les auditeurs exécutent un rapprochement entre toutes les données contenues dans les différents livres après l'obtention du brouillon de caisse, du journal des opérations financières, du journal de banque, du livre journal de caisse, de l'état de recettes et de l'état de dépenses dans les agences, après la clôture mensuelle des opérations dans les agences.

Sa différence avec la mission périodique c'est qu'il effectue un contrôle intégral mais non pas sur une simple base d'échantillon représentatif. Par contre la méthode pour mener la vérification reste à peu près la même.

A la suite de toutes ces vérifications, les auditeurs peuvent rédiger leur rapport dans lequel ils livrent leur constatation et leur conseil pour rectifier les données erronées. Tous les agences fait chacun l'objet des constats, mais dans le rapport d'audit, les constatations des risques sont fait pour l'ensemble. Ce rapport d'audit interne permet non seulement d'aider les dirigeants dans leur évaluation mais aussi les orientes vers la prise de bonnes décisions qui apportent beaucoup d'améliorations et de corrections dans les faiblesses apparentes et qui fortifient le système de contrôle là où il y a des risques.

2.3.2. Mission de conseil

Pendant leur mission quotidienne, les auditeurs rencontrent parfois des difficultés à l'exécution de leurs tâches qui les empêchent à identifier et à évaluer à temps les incidents des risques opérationnels. Vu aussi les contrôles effectués par les responsables opérationnels. Il se peut que la mission d'audit soit à la demande formalisée d'autre service, tel que le Conseil d'Administration, une direction ou encore un service fonctionnel. Il s'agit de la mission de conseil. Ceci varie selon les attentes du client donneur d'ordre. Au sein de la CEM, la mission de conseil se déroule comme suit :

2.3.2.1. Demande de conseil

Quand la direction ou un service constate un risque de fraude ou un risque d'erreur, dans leur domaine de responsabilité, au niveau du traitement d'opération ou d'une procédure à suivre dans une activité et qu'il n'arrive pas à le maîtriser, il envoie une demande au

service d'audit interne pour connaître l'avis ou le conseil de ce dernier. Ensuite le SAI l'examine en tenant compte de son responsabilité; sa capacité et ses ressources afin de répondre au mieux à l'objectif visé mais aussi à la définition de l'audit interne.

Illustrons notre résultat à l'aide d'un exemple concret au niveau de la DRH. La direction avait constaté qu'il y a un risque de fraude dans les remboursements frais médicaux du personnel où il y a des employés qui fait soignée d'autres personnes en dehors de sa famille légitime qui est mentionné dans le procédure que seul une famille légitime est bénéficiaire. Puis, elle remet une demande de conseil auprès du service de l'audit interne. Que ce dernier va procéder à l'examinassions de cette demande et avait décidé de le traiter parce que la fonction audit est universelle et c'est dans le cadre de l'exploitation.

2.3.2.2. Préparation de travail

La préparation de travail dépend éventuellement de l'importance et de la complexité du travail. Pour un travail plus complexe et de grande envergure nécessite une réunion avec le service demandeur et les inspecteurs afin de bien constater tous les risques possibles, d'identifier les dispositifs mis en place, d'évaluer les ressources humaines avec leurs compétences et les ressources matérielles utilisées. En revanche, pour un travail plus simple, l'examinassions préliminaire reste à la charge de l'audit interne et ce dernier examine les risques et le contrôle interne établis mais aussi les ressources y afférentes. Les ressources utilisés sont les même que la mission d'assurance. Par contre, le SAI mise beaucoup sur la valeur des ressources humaines.

2.3.2.3. Réalisation de l'activité du conseil

L'activité de conseil s'effectue par une descente sur terrain afin de bien cerner les causes des risques constatés lors de l'étude préliminaire par les documentations, les enquêtes et les discussions effectuées auprès du client donneur d'ordre. Il entretient une enquête auprès des personnes responsables du traitement d'opérations ou bien auprès de celles concernées par le circuit de document si une procédure présente un risque. De cette façon, il comprend parfaitement la véritable cause du problème et peut ensuite donner le conseil approprié correspondant au risque.

Prenons toujours l'exemple sur les remboursements des frais médicaux auprès de la DRH, les auditeurs ont descendu auprès des différentes agences pour enquêter des personnels dont leurs familles ont reçus des soins médicaux sous différent paramètre comme la connaissance de procédure, la fréquence de se faire soigner, etc. Après l'enquête concernant

le sujet, les auditeurs ont constaté qu'il y avait des personnels qui fait soigner n'importe personne ainsi ils ont déduit des causes à savoir : Peu de connaissance du règlement concernant le remboursement des frais médicaux dans certains agents. Ceci interdisant de faire soigné des personnes proches de l'agent à la charge de l'entité que ses familles légitimes,

2.3.2.4. Formulation du conseil

Une fois les informations adéquates, les auditeurs formulent le conseil sous forme de note de service ou de règlement ou encore de procédure après consultation de l'avis du responsable direct de l'opération, à propos de la faisabilité, avant d'être livré au client donneur d'ordre pour exécution.

Ces conseils permettront d'améliorer le processus dans l'achèvement de l'objectif au sein de la direction ou du service auquel ils sont destinés. Ses suivis de réalisation seront effectués par le responsable opérationnel premièrement, ensuite contrôler par les auditeurs et inspecteurs.

Dans le cas d'exemple précédent, le conseil proposé par le service d'audit interne pour réduire les risques se présente comme suit : les agents de la CEM doit toujours fournir des pièces concernant sa situation matrimoniale ou inscrire dans le manuel de description d'employé les mentions concernant sa famille. Demande de remboursement adresser au service ressource humaine situer au siège.

Ce chapitre a mis en évidence la maîtrise des risques opérationnels à la Caisse d'Epargne de Madagascar en parlant dans la première section de leur fréquence et leur sévérité à savoir les risques les plus fréquents, les moins fréquents et les risques maîtrisés, ainsi que les rôles de l'audit interne à chaque niveau de risque ; puis, elle nous explique les moyens de pilotage de ces risques et même de la prévention.

Dans la deuxième section nous avons parlés de l'intervention de l'audit interne de la société pour la gestion de ces risques dans leur domaine et à travers leur mission. En effet, nous avons traité l'audit interne en tant qu'instrument de vérification du contrôle interne, c'est-à-dire que le rôle de l'audit interne de vérifier périodiquement la qualité et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle. La mission ne définit ni ne gère les dispositifs, mais elle contribue à son amélioration par les recommandations qu'elle formule. Aussi, mission de conseil pour aider d'autres services à mener à bien son exploitation ou pour plus de maîtrise des risques.

CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Le présent chapitre analysera les résultats à travers l'outil SWOT en effectuant l'analyse et interprétation des constations observées à partir des résultats de l'étude. Cet outil a pour objet de dégager les forces et les faiblesses au niveau des travaux d'audit, également le domaine de la gestion des risques opérationnel ; ainsi que les opportunités et les menaces externes pouvant affecter le fonctionnement dans l'atteinte de ses objectifs.

Section 1. Forces et faiblesses

Les forces sont les atouts internes à l'organisation et les faiblesses sont les points négatifs internes à la société. Pour cette étude, un diagnostic est effectué pour dégager les atouts et les défaillances de la société en matière de gestion des risques opérationnels.

1.1. Analyse sur les mesures prise par la CEM pour la maîtrise des risques opérationnels

L'analyse de la situation actuelle de la gestion des risques commence par l'évaluation de la politique et procédure, notamment sur le contrôle interne que la société a mis en place.

1.1.1. Points forts

Les points suivants sont considérés comme atouts de la CEM concernant la gestion des risques opérationnels.

1.1.1.1. Disposition et utilisation d'un progiciel performant

L'adoption du système informatisé constitue un des points forts. La CEM a mis en place des logiciels performants tel Capital Global Banking afin de faciliter la gestion de ses activités et de suivre l'évolution des agences par l'administration. Ces logiciels offrent des avantages comme l'accès à l'information plus rapide et facile, notamment ça facilite les suivis et contrôles de chaque opération enregistrée. De plus, l'accès sécurisant en ligne des informations qui nécessite d'un mot de passe et nom d'utilisateur pour avoir le droit d'accès. Ce dernier permettra de retracer les activités effectuées par chaque utilisateur.

1.1.1.2. Présence d'un service traitant la défaillance du système informatique

Pour le cas de la CEM, des dispositifs pour la sauvegarde des données ont été mis en place comme la sauvegarde automatique des données aux deux serveurs situés au siège à Antananarivo et dans une agence à Toamasina. Des procédures de secours et de rechange sont aussi organisées et testées périodiquement pour assurer la continuité de l'exploitation en cas de défaillance du système, tel que : des conditions de conservation et de restitution des informations et des résultats des traitements, des règles de sécurité. En outre, l'auditeur est généralement le mieux en mesure d'examiner ces contrôles et de recueillir des informations. Cela peut lui offrir de l'aide dans l'examen des contrôles relatifs aux enquêtes portant sur la sécurité, aussi d'être tenu informé des enquêtes en cours qui indiquent la possibilité de lacunes dans les opérations de contrôle.

D'ailleurs, un service auprès de la direction en système d'information est chargé de surveiller le fonctionnement du progiciel CGB lors des traitements effectués sur le système. Cependant, en cas d'introduction du virus au système, la seule caractéristique de réplication permet de classer un programme dans le virus.

1.1.1.3. Présence d'un manuel de procédure d'exploitation

La gestion des dépôts d'épargne augmente la vulnérabilité dans la mesure où toute défaillance dans la détection de fraude interne pourrait conduire à la perte d'actifs liquides circulants de la clientèle et à la rapide détérioration de la notoriété de l'Institution. Ce qui amène à la CEM de distinguer les différentes tâches à faire pour les acteurs concernés sur une opération dans le manuel de procédure, par exemple pour la procédure d'ouverture de compte, la chargée clientèle recueil et contrôle les documents d'ouverture puis faire entrer les informations du client dans le système, ensuite l'orienter vers le caissier pour effectuer le premier versement, après traitement de l'opération le dossier complet est vérifié et approuvé par le chef d'agence ou son adjoint et le faire classer avant de l'envoyer au siège.

D'ailleurs leurs politiques et procédures sur les traitements des comptes épargnes, dès son ouverture jusqu'à son remboursement et son fermeture, sont clairement définies dans un manuel de procédure d'exploitation qui constitue une première mesure de contrôle.

1.1.1.4. Disposition d'un contrôle opérationnel

Pour se prévenir des risques de fraude et de vol, la CEM a mis en place des politiques et des procédures pour faciliter le traitement des opérations. Le manuel constitue la première

mesure de contrôle. Et pour sa meilleure application auprès des agences, la société a imposé des contrôles des procédures assurés par le chef hiérarchique, notamment les chefs d'agence, réduisant le risque de fraudes et de détournement. Dans le domaine de collecte d'épargne, le contrôle opérationnel exercé par le chef d'agence est principalement : en premier lieu orienté sur l'ouverture des nouveaux comptes et l'alimentation des comptes dont ils assurent que toutes les informations requises sont inscrites sur la fiche et que les dossiers fournis par le client sont complet et conforme. L'analyse de toutes ces données permettant au chef d'agence de contrôler efficacement le travail du guichetier en vérifiant s'il n'effectue pas ses propres opérations. Et en second lieu sur les remboursements des clients, il s'assure que chaque déboursé est inscrit dans la base de données et qu'il y a une cohérence dans la base sur livret et la fiche de demande de remboursement ainsi que la pièce d'identité de la personne.

A titre d'exemple, le chef d'agence effectue une vérification détaillée des valeurs de chacun des caissiers à la fin de la journée. En effet, à partir du CGB, le chef d'agence confronte chaque opération de la journée et vérifie les pièces justificatives de chacune d'elles. Cette mesure permet de détecter si le caissier a effectué un retrait fictif sur le compte d'un membre. Les liquides maintenus dans les caisses aussi ne doit pas excéder le montant maximum attribué à chaque agence. Il Concilie le compte détenu à l'agence et à la banque, pour connaître le solde du compte et aussi de déceler des discordances ou omissions.

D'ailleurs, le système de suivi budgétaire effectué par le service de contrôle de gestion constitue une partie intégrante du contrôle interne et permette de faire le suivi des dépenses de réalisation effectué par chaque unité opérationnelle décentralisée en identifiant les dysfonctionnements des agences sur l'atteinte de ses objectifs et de prendre des mesures correctives pour améliorer la gestion et la coordination de l'entreprise. A part tout cela il y a également les contrôles de supervision effectué par le service d'audit interne dans la gestion de ces risques, que nous allons étudier dans la prochaine sous-section.

1.1.2. Points faibles

La constatation dans les résultats ont permis de découvrir des failles au niveau de l'organisation de la société notamment dans la gestion des risques. Notre analyse montre ainsi que, ces problèmes sont dû aux :

1.1.2.1. Faille au niveau du manuel de procédures au sein de la CEM

Un manuel de procédure permet d'uniformiser la méthode de travail et d'identifier les contrôle nécessaires afin d'assurer une meilleure suivi des travaux et un bon contrôle de

chaque responsable. Au niveau de la CEM, les manuels de procédures ont été conçus à partir des notes de services provenant de la direction et attribué à chaque service concerné, aussi par observation de chaque tâche effectué par les opérationnels. Toutefois, nous constatons une défaillance au niveau de ce dispositif : le service chargé de la conception du manuel de procédure est en cours de formalisation de certains manuels et de mise à jour des informations. En outre, l'élaboration des diagrammes de circulation de dossier sont en cours de formalisation suivant les manuels mis à jour. Ce qui veut dire que la société pourrait toujours encourir à des risques éventuels (fraude, malversation, erreur, confusion dans le traitement des opérations).

1.1.2.2. Insuffisance de gestionnaire des risques

La vulnérabilité à la fraude est particulièrement plus grande dans des contextes où l'argent change de mains. La vulnérabilité de la CEM se résume aux risques réels subis par ses emplois (actifs ou patrimoine) ou ses ressources (passifs ou dettes). Ces risques doivent être constamment contrôlés. Cette mission qui est confiée au service d'audit interne, car il n'existe pas un établissement de centralisation des risques par catégorie. Ainsi, il est difficile de comparer l'ampleur par rapport à l'ensemble des risques, sous l'effet de la montée des risques et de la globalisation, ses systèmes ont besoin d'adopter des normes qui prévalent en la matière.

1.1.2.3. Insuffisance de sécurisation

D'après les propos lors des entretiens avec les responsables des services, nous avons pu remarquer que certains systèmes de surveillance utilisés par la CEM ne disposent pas une sécurisation suffisante pour se protéger contre les différents risques. En effet, malgré l'installation de ces divers systèmes physiques (coffre-fort, détecteur de faux billets, caméra de surveillances, etc.) dans les agences et le siège de la société, ces systèmes ne sont pas encore mis en place en totalité c'est-à-dire dans les 22 agences opérationnelles de la société. Cela est un énorme risque étant donné que ces systèmes garantissent un minimum de sécurité pour se protéger contre les risques de vol.

Par exemple, certains coffre-fort des caisses des agences connaissent pas mal de problème. La modification de la combinaison du coffre-fort n'est pas effectuée périodiquement comme stipulée dans la politique. Ce problème est dû par le fait que certaines serrures sont défectueuses au moment de leur utilisation ou lorsqu'un employé est affecté dans un autre poste et que le code du coffre-fort n'est pas modifié. Parfois aussi à cause du nombre restreint

d'employés dans certaines agences, le chef d'agence est le seul étant le détenteur de la combinaison et la clé de la chambre forte.

1.2.Analyse de la mission d'audit pour la maîtrise des risques opérationnels

L'existence d'un contrôle de supervision effectué par la direction du contrôle interne permet à chaque responsable d'exercer son pouvoir envers ses subordonnées et de détecter aussi les nouveaux risques.

Pour l'évaluation et le test des procédures mis en place, le service audit interne a été inséré au sein de la hiérarchie la plus élevée pour donner ses recommandations et ses propositions sur les lacunes constatées envers cela. Son rôle principal est d'effectuer des missions de contrôle et de vérification à chaque entité existante au sein de la CEM pour permettre d'avoir une bonne appréciation sur la gestion courante à ce dernier, car il permet de déceler les risques encourus par la société. Néanmoins, ce service dispose ses propres points forts et faiblesses pour mener à bien sa mission et avoir une bonne maîtrise des risques.

1.2.1. Analyse sur la planification et les informations de base de données

- ***Forces***

Dans notre cas d'espèce, par une étude sur le terrain, quelques points positifs qui, par conséquent constituent de véritables forces pour la CEM, ont pu être appréciés. Il s'agit de la planification annuelle par laquelle la direction du contrôle interne conçoit chaque mission. Ainsi, l'objectif, le champ d'intervention et la date de la mission sont plus ou moins précisés en tenant compte des ressources financières, matérielles et temporelles allouées. Et la réalisation de l'audit sera plus facile à exécuté sans rencontrer plusieurs problèmes.

En outre, le service d'audit interne élabore une préparation en ce qui concerne le programme de travail. Une étude de faisabilité et de réajustement est toujours assurée par le service afin qu'il y ait une cohérence entre la réalité et la préparation ou ce qui a été planifier. C'est dans cette perspective qu'une évaluation est mise en place, des hypothèses sont mises en place et une étude sur terrain est entreprise. C'est grâce à cette préparation que l'objectif de la mission est atteint dans les meilleures conditions. Enfin, si la CEM connaît aujourd'hui une grande prospérité, elle le doit sûrement en partie à l'incontestable expérience de ses auditeurs en matière d'exploitation.

- ***Faiblesses***

A première vue, les auditeurs manquent de connaissances vis-à-vis de certaines normes d'audit comme les normes de qualification et les normes de fonctionnement de la pratique de l'audit interne. Certes, il est important de signaler que ces auditeurs possèdent un savoir-faire satisfaisant sur le plan pratique, mais seulement des lacunes concernant les normes se laissent apparaître. Cela peut nuire à la réalisation du travail dans la mesure où les auditeurs ne réagissent pas selon ces normes, mais au contraire, à leur inverse.

Deuxièmement, un manque de personnel face à une vaste étendue de domaine d'activité à auditer ce qui ne leur permettent pas de mener à bien leur mission. A noter que la CEM compte actuellement 22 agences partout à Madagascar, dont des agences à accès difficile et lointaine. La direction de contrôle interne ne possède que treize (13) agents au total (SAI, SCG, Corps des inspecteur-vérificateurs) qui couvrent le contrôle périodique de l'exploitation du siège et des agences existants au sein de la caisse d'épargnes. Le suivi est donc très difficile et le risque de ne pas pouvoir achever à temps la mission et le travail est fort probable. En plus, certains domaines pourraient n'être pas couverts par l'activité de contrôle ou mal contrôlé lors de ces missions ponctuelles. S'y ajoute aussi le problème de confusion de fonction entre les différents services de la DCI lors de ces missions de contrôle.

1.2.2. Analyse d'une mission d'assurance

- ***Forces***

Il est toujours très important dans l'intérêt de l'entreprise de disposer des données justes et suffisantes. L'audit interne qui se charge d'une assurance permanente représente un grand point fort pour la CEM dans la mesure où elle procure à l'entreprise ces données justes et suffisantes en contrôlant totalement toutes les informations. Ce qui permet de dire qu'il est donc possible d'apporter des corrections malgré un petit retard parfois. Face surtout au problème du système d'informations, l'entreprise peut encore s'offrir des données fiables grâce à cette assurance permanente. En gros, un grand moyen contribuant à l'achèvement de l'objectif de l'audit interne est le fait de toujours pouvoir fournir à l'entreprise des informations financières et opérationnelles fiables et intègres.

Le processus de contrôle inopiné effectué par les auditeurs au cours de leur mission périodique présente des forces pour la société parce que ces missions permettent d'assurer l'application et le respect des procédures internes au niveau des unités fonctionnelles et opérationnelles, mais aussi de veiller à la mise en œuvre de la lutte contre les risques de

fraudes et des détournements par l'examen du dispositif de contrôle interne mis en place et la vérification de respect de ces dispositifs.

Chaque mission permet ainsi de mettre en évidence, notamment la bonne application des dispositifs de contrôle interne instauré et les règlements externes, pour s'assurer que les agences effectuent les activités conformément aux dispositions établies pour atteindre ses objectifs, de permettre à l'entreprise de mettre un système d'autocontrôle, c'est-à-dire la vérification par chaque collaborateur de la qualité de son travail, ainsi que d'identifier et de lutter contre les fraudes et les détournements suite à un bon contrôle interne.

- ***Faiblesses***

Comme nous l'avons précédemment avancé, il est à l'audit interne la responsabilité de prendre l'information et de la suivre tout au long de son accomplissement. En effet, les auditeurs s'intéressent surtout au contrôle des procédures, mais n'accordent pas beaucoup d'attention particulière au niveau du mode opératoire alors que ceci constitue un point négatif de l'audit interne. Ainsi, malgré le respect de la procédure sans la maîtrise de la tenue des opérations, il reste de fort risque éventuel d'erreur ou d'omission qui augmenterait le nombre d'actions correctives à apporter durant l'examen des données.

En examinant le contrôle d'assurance permanente, sa réalisation présente un décalage suivant l'éloignement des agences et la difficulté d'envoi des pièces. Cela concerne principalement le retard dans l'envoi des données probantes des agences vers le siège. Cette situation peut très probablement poser problème au cas où les divers livres cités auparavant comporteraient une ou quelques erreurs, en d'autres termes, cela augmente le nombre d'ajustements à faire impérativement au niveau des comptes ou valeurs à corriger après contrôle.

1.2.3. Analyse de la mission de conseil

- ***Forces***

La majorité des auditeurs au sein du SAI ont déjà travaillé au niveau des agences et ont pu voir de très près la situation dans laquelle vivent ces dernières. Cette expérience facilite la compréhension de la réalité et accélère l'identification du problème à la base pour apporter des solutions efficaces et correspond aux attentes des demandeurs. La collaboration entre les services pour discuter un sujet assez important représente également un point fort afin de renforcer les expériences acquises dans le domaine et surtout d'améliorer la qualité de travail à fournir.

Une descente sur terrain faite par l'audit interne après une demande de conseil représente une grande force. Elle est vraiment nécessaire afin de bien cerner les vrais problèmes pour éviter les conclusions hâtives. Grâce à l'importance particulière donnée aux responsables du sujet en question, ils sont amenés à livrer leur meilleur point de vue pour que le conseil à fournir soit bien réalisable.

- ***Faiblesses***

Selon les normes internationales d'audit interne : « Les auditeurs internes doivent établir avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre[14]».Or, au niveau de la CEM, ces responsabilités ne sont pas du tout bien précis ni pour le demandeur ni pour l'audit interne. Ce qui entraîne généralement une confusion de fonction et plus grave encore, les auditeurs pourraient assumer des responsabilités de management.

En outre, il n'est pas toujours possible de déterminer au préalable le champ d'application de la mission de conseil parce que celle-ci n'est pas un travail pouvant être prévu à l'avance. Par conséquent, quand la mission d'assurance ne prévoit aucune descente au sein du champ de l'activité de conseil réalisé, le contrôle se pose ainsi que sur le responsable opérationnel.

Cette première section a présenté les points positifs et négatifs qui se trouvent à l'intérieur de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Elle a fait apparaitre, en premier lieu les mesures prises par la CEM pour prévenir les risques opérationnels Et en second lieu l'analyse de la conduite d'une mission d'audit. Cependant, nous avons aussi identifié des opportunités que la société doit saisir pour sa pérennité et des obstacles qu'elle devrait éviter.

Section 2. Opportunité et Menace

Cette section a pour objet de dégager les opportunités et menaces liées à l'environnement externe de la CEM pouvant affecter le fonctionnement dans l'atteinte de ses objectifs.

2.1. Opportunités

Les opportunités sont les facteurs extérieurs positifs de l'environnement à tirer profit. Il peut s'agir également des visions que la société à l'intention de concrétiser dans l'avenir.

[14]EXTERNALYS EXPERTS GROUP ; « les normes pour la pratique de l'audit interne » ; IIA ; p. 09

2.1.1. Image de la société

Depuis sa création en 1918, la principale activité de la société était la collecte des épargnes au grand public tout en leur offrant un moyen de placer en sécurité ses revenus. La CEM est toujours connue dans sa vocation sociale et communautaire jusqu'à nos jours et cette activité reste sa principale activité ce qui lui permet de donner une grande notoriété suite à ces 100 années de bon et loyaux service en tant que société offrant des produits et services satisfaisants et compétitifs. Ces années d'expérience et de service marque également qu'elle est la plus ancienne société sous forme d'institution financière à Madagascar.

Par ailleurs, l'ancienneté de la société lui procure une marge de confiance envers ses partenaires ainsi qu'au client. Ainsi, en plus de cette activité de collecte d'épargne, la société possède une large qualité de produits du plus jeune âge jusqu'aux plus âgés pour des offres concurrentiels et sans frais de tenue des comptes. Plus, il représente le transfert international d'argent avec le western union (WU) depuis 1998, et qui continue à collaborer avec la société. Ses services clientèles concernant le western union est le plus satisfaisant par rapport à celle d'autres banques.

2.1.2. Environnement politico-économique

Puisse que la Caisse d'Epargne de Madagascar est une institution financière. A Madagascar, Il existe une Stratégie Nationale de la Micro-finance, qui adopte une politique nationale, que les IMF doivent suivre dans le but d'atteindre une performance, et surtout dans le but de développer le pays. Dans cette stratégie, le Ministère du Finance et du Budget a élaboré des axes stratégiques et a institué des acteurs pour promouvoir la micro-finance à Madagascar. Un comité de pilotage qui est chargé de la conduite de l'orientation générale du secteur conformément au plan d'action de la Stratégie Nationale des Micro-Finance (SNMF) et qui assure en même temps son suivi ; la Coordination Nationale de la Micro-Finance qui coordonne en générale le secteur, et assure d'ailleurs le secrétariat du Comité de Pilotage ; la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), est une entité indépendante, dont le rôle principal est d'assurer le contrôle du secteur conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur que l'élaboration relève également de ses compétences ; les IMF qui constituent l'aboutissement de tous ces processus.

2.1.3. Perspective d'avenir

La société Caisse d'Epargne de Madagascar envisage pour le futur plusieurs ambitions qui favoriseraient sa croissance et son image vis-à-vis de ses clients, du pays, mais également du

secteur sur lequel elle se trouve confronté à différentes contraintes. Ces ambitions sont notamment :

- de devenir un établissement de crédit ou une banque territoriale, qui exerce divers types d'activités consistant notamment à recevoir des fonds de la part d'entreprises ou de particuliers, d'octroyer des crédits et de mettre à disposition des moyens de paiement.

- de concevoir des larges gammes de produits étendue sur tout le pays donnant le choix au client et d'améliorer la qualité de service proposé actuellement (GAB, carte bancaire, etc.) pour fidéliser les clients et faire face à la concurrence ; d'étendre sa couverture géographique, en matière de commercialisation des nouveaux produits et services dans les zones non encore couverte comme Maroantsetra, Antalaha, Manakara.

Le seul manque dans l'activité de la CEM est de faire des octrois de crédits aux particuliers pour en devenir une IMF. Pourtant elle est déjà entrée en contact avec la CSBF depuis Août 2010 pour un dépôt d'une demande d'agrément en tant qu'une institution de micro-finance. Mais en attente d'une réponse favorable de la part du CSBF. La planification stratégique repose sur un meilleur contrôle et un meilleur audit, ceci étant, la DCI va jouer un rôle déterminant sur la fixation des objectifs de la Société. Des défis doivent être lancés pour la Direction à travers les différents besoins du contrôle interne.

2.2. Menaces

Les menaces sont les facteurs extérieurs négatifs de l'environnement. Des obstacles indépendants des activités de la CEM ont été aperçus vis-à-vis de son environnement externe. Il s'agit notamment de la multiplicité des concurrents avec des établissements offrant les mêmes produits et le développement des institutions de micro-finances.

2.2.1. Concurrence des établissements de crédit

Les banques commerciales dominent le marché bancaire malagasy. Leurs principales sources de revenus proviennent de l'argent des déposants. En tant que banques de dépôts, elles accordent également des prêts à court et à moyen terme aux particuliers ainsi qu'aux entreprises.

En conséquence, les établissements de crédit présentent une grande menace pour la société CEM. Les différentes possibilités et gammes de services offerts par ces établissements de crédit notamment l'octroi de crédits consent une insuffisance pour notre société. Aussi la multiplication de nouveaux services des banques concurrente comme le transfert d'argent ou encore la possibilité de retirer son argent via des guichets automatiques.

2.2.2. Milieu géographique

Une des menaces à la poursuite des missions de la CEM est la couverture géographique, en effet, les infrastructures routières rendent difficile l'implantation en milieu rural des institutions financières alors que c'est un milieu potentiel au développement des institutions financière en général et c'est pour cela que les agences de la CEM se trouve tous dans les milieux urbains. Ces implantations rendent aussi la communication entre les agences et le siège plus difficiles du fait des problèmes de réseau alors que les opérations de la CEM se passent à travers de la connexion. Ainsi, une stratégie d'extension géographique est à envisager

2.2.3. Développement des micro-finances

Au cours de ces dernières années, les institutions de micro-finances se sont brusquement développer dans le pays, surtout en ville où la crise s'est fait lourdement sentir. Les IMF sont habilitées à effectuer la collecte de l'épargne et l'octroi de microcrédits mais peuvent également effectuer des opérations connexes telles que les opérations de virement interne, pour le compte de la clientèle ou au sein d'une même institution de micro-finance; la location de coffre-fort ; les virements de fonds, non libellés en devises, avec les établissements de crédit habilités à effectuer ces opérations à Madagascar.

Ainsi, face à ces évolutions d'activité de ces institutions, la CEM peut se trouver menacer par ces IMF dans leur activités et nécessite une forte capacité d'innovation, d'extension et de développement commercial pour confronter ces concurrences rudes sur le secteur.

Ce quatrième chapitre est très important du fait qu'il est en relation avec les résultats du chapitre précédent. La méthodologie d'analyse a été renforcée par l'outil SWOT. Il a été utilisé dans le but de dégager les forces et les faiblesses de la CEM vis-à-vis de la gestion des risques opérationnels, aussi les missions d'audit à la maîtrise de ces risques. Mais également, il a été utilisé pour analyser les opportunités et menaces de la société face à son environnement externe**.**

CONCLUSION PARTIELLE

Cette deuxième partie présente les résultats de notre travail de recherche en reliant la base des théories étudiées dans la première partie, tout en avançant les réponses aux questions posées.

Ainsi, dans le troisième chapitre « résultat de l'étude », les critères de gestion des risques opérationnels dont l'évaluation et l'identification des risques reposant sur leurs occurrences et leurs sévérités ainsi que ses préventions et pilotages ont été exposés dans la première section. L'objectif de cette section est de mieux les gérer, c'est-à-dire réduire le moins possible les menaces occasionnés par ces risques. La Caisse d'épargne de Madagascar a sa propre méthode de les gérer, mais il y a ceux qui sont maîtrisés et ceux qui ne les sont pas. La maîtrise des risques opérationnels requiert l'implication de tous niveaux de la société en commençant par les responsables opérationnels. Mais dans la deuxième section nous avons parlé les responsabilités, les méthodes et outils des auditeurs internes pour remplir leurs rôles à la maîtrise de ces risques. Les missions des auditeurs internes sont liées à la maîtrise des risques opérationnels de la banque. Toutes attributions de l'audit ont rapport à ces derniers.

Parallèlement, le quatrième chapitre de ce mémoire a mis en exergue les aspects positifs et négatifs concernant les hypothèses par rapports aux résultats tout en utilisant l'outil SWOT qui a permis de dégager les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces. En effet, les forces qui procurent des avantages pour la société concernant la gestion des risques opérationnels sans audit et la maîtrise de ces risques grâce aux missions d'audit. Et les faiblesses qui les limitent dans son efficacité et doivent être rectifiées en prenant des actions pour minimiser leurs effets qui seront découverts dans la partie suivante.

PARTIE III : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir constaté des faiblesses, il est ensuite à trouver pour chacune des faiblesses identifiées, la ou les causes qui en sont à l'origine, pour en essayer de proposer des recommandations. Ce travail de recommandation ne concerne pas à toutes les faiblesses, car les mêmes causes viennent en explication des différentes faiblesses.

L'évaluation des conséquences des propositions consiste à préciser les effets ou impacts en termes de pratique réels ou potentiels de chaque faiblesse identifiée. En effet, une proposition sans conséquence ne peut être considérée comme une recommandation et n'a donc pas de valeur pour la société. Cette phase est difficile, car il n'est pas toujours évident d'évaluer quelles conséquences elle peut avoir pour l'Institution financière.

Cette nouvelle et dernière partie va être consacrée à la formulation des propositions de solutions sur les difficultés à l'identification, l'évaluation, et même la prévention des risques opérationnels par l'audit interne. Dont, nous allons parler des cultures de contrôles qui devraient être renforcées par des dispositifs de prévention pour faciliter les travaux des auditeurs internes à la maîtrise des risques. A part cela, nous parlerons de la formation et la compétence des auditeurs. Pour terminer, nous allons présenter des solutions à l'amélioration de conduite des missions de cette Direction ainsi qu'à l'organisation interne des missions.D'ailleurs, dans le sixième chapitre inclus dans cette partie, les impacts de ces propositions ainsi que les limites de leur mise en œuvre seront évoquées.

CHAPITRE V : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET MISE EN ŒUVRE

Dans le présent chapitre, nous essayerons d'apporter des propositions sur la gestion des risques opérationnels par les auditeurs internes en mettant en évidence le perfectionnement du manuel de procédure et la culture de contrôle. Ainsi que, des solutions à l'amélioration de conduite des missions de cette Direction ainsi qu'à l'organisation interne des missions.

Section 1. Environnement opérationnel et l'audit interne pour la maîtrise des risques

L'audit interne tient le rôle de contrôleur périodique au sein de la CEM après les contrôles des responsables opérationnels. Son objectif est d'assister les membres des Directions dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant leurs activités examinées.

1.1. Organisation de contrôle et le risk management

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, la CEM devrait disposer de processus visant particulièrement à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard de ses objectifs et s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques. Ceci doit recenser et centraliser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette centralisation, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir aussi les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

A l'absence du risk management, l'audit interne de la CEM joue un rôle proactif car il « doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique[15] » en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre de sa mission de conseil. Ainsi, la CEM doit disposer d'un gestionnaire de risque ou un risk officer vu sa grandeur dans sa dimension.

[15]EXTERNALYS EXPERTS GROUP ; « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (2100) », IIA, p.10

❖ **Mise en œuvre**

Il sera rattaché à la direction générale et aura pour mission :

- D'identifier les risques internes et externes de l'entreprise surtout aux risques stratégiques, politiques et environnementaux, d'élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier pour que l'audit interne puisse la saisir afin de la décliner au niveau opérationnel ce qui fait que le risk management va préparer le terrain de l'audit interne, de définir une stratégie de risques et la proposer à la direction générale,

- De sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter assistance dans la réalisation.

Cette nouvelle fonction sera en amont de l'audit interne, mais en voisinage avec ce dernier. Le gestionnaire de risques et l'audit interne se préoccupent tous du risque, mais à divers degré, c'est pourquoi les responsabilités de chacun sont à bien définir et à bien coordonnée par la direction pour éviter toute confusion. Mais elle devrait définir des procédures de gestion des risques à l'aide d'une formulation d'un questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques. Pour plus d'éclaircissement nous avons déduit dans un tableau la comparaison entre ces deux fonctions.

Tableau N° 6:Comparaison entre audit interne et risk management

	Audit interne	**Risk management**
Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2ème : s'assurer que les responsables maitrisent leurs risques spéculatifs.	1er : détecte et traite les risques purs.

Source : Recherche personnelle, février 2019

1.2.Coordination de l'audit avec les autres services chargés du contrôle dans l'entreprise

Le département de l'audit interne n'est pas le seul service qui ait un rôle essentiel dans les opérations de contrôle. Dans toutes les grandes entreprises comme la CEM, d'autres services sont tout aussi concernés par des opérations, notamment opérationnel. Leur point de vue peut être plus technique, mais il peut compléter celui de l'auditeur interne dans les aspects administratifs de contrôle. Par exemple, le département d'audit interne de la CEM doit tenir des réunions périodiques avec les responsables des services : service des immobilisations et de l'approvisionnement, service de la logistique, service des travaux et maintenances, service de la valorisation du patrimoine, afin de les informer des sujets d'audit en cours, demander ses suggestions sur les points où des malversations ou des irrégularités qui se sont produites ou risquent de se produire.

❖ **Mise en œuvre**

Le département de l'audit doit maintenir un contact régulier avec ces services lorsqu'il élabore ses plans d'audit. Cela lui permet d'obtenir des informations de façon, soit à réduire les possibilités de doubles vérifications, soit à détecter les points méritant une attention particulière de l'audit.

1.3.Renforcement des dispositifs de prévention des risques

Le risque peut se définir comme un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité. Le risque est souvent difficile à identifier, mais sa réalisation se traduit le plus souvent sous la forme d'une perte pour l'entité qui le subit. De ce fait, la société doit d'abord renforcer ses principes majeurs du contrôle interne pour que la prévention des risques soit efficace, tels que la :

1.3.1. Mise à jour du manuel de procédure et des diagrammes de circulation

Le manuel de procédure permet d'uniformiser la méthode de travail dans une entité afin d'assurer une meilleure suivie des travaux, un bon contrôle de chaque responsable d'être ainsi consenti à la maîtrise des risques.

Comme évoqués dans la deuxième partie de cet ouvrage, le manuel de procédures et les diagrammes de circulation au sein de la CEM ne sont pas encore formalisés dans la totalité des activités au sein de cette société, or cela met en danger la société toute entière, car ce

dispositif constitue une base d'un bon contrôle interne qui fait la maîtrise des activités d'une société.

Ainsi, la formalisation de ces guides aussi vite que possible permettront de bien définir les tâches de chacune des personnes ou services intervenant dans la société pour renforcer le principe de séparation des fonctions et d'établir un outil commun pour tous les personnels.

Par ailleurs, pour sa meilleure efficacité, le manuel de procédure doit être régulièrement tenu à jour sur l'ensemble des dispositions et moyens mis en œuvre après sa formalisation pour prévenir et contrôler les risques, et de manière à être accessible à toute personne ayant qualité à en connaître, en particulier les services opérationnels, le conseil d'administration, les commissaires aux comptes, etc.

- **Mise en œuvre**

Il est nécessaire de mettre en place rapidement les diagrammes de circulation des documents qui détaillent les politiques et les procédures normalisées du patrimoine tout au long d'un cycle, d'utilisation et de liquidation du patrimoine. Certes, pour la réalisation de la formalisation et mise à jour dudit diagramme, la CEM possède un logiciel libre appelle « Bizagi Modeler » pour faciliter de réaliser des dessins de processus dont les légendes de figure y sont déjà.

Mais vu l'insuffisance de personnel dans la DCI, ils ne sont que deux dans le service pour formaliser le manuel de procédure. Alors il est envisageable de faire un recrutement d'un personnel pour le Service Méthode et Procédure, pour effectuer les mises aux points des diagrammes de circulation rapidement. Et par la suite, ce recru pourrait être affecté dans SAI, car il connaît à mieux les procédures vu l'insuffisance des auditeurs. Pour ce cas, la CEM effectuera le recrutement à l'externe. Le profil de ce nouveau recru sera comme suit :

- Niveau bac + 4 en comptabilité contrôle audit ou similaire
- Expériences concluantes dans la matière d'audit
- Sens de l'observation, esprit de synthèse et d'analyse,
- bonne connaissances à la manipulation des outils informatiques.

Concernant la tenue à jour du manuel de procédure, A chaque procédure s'opère une évaluation des risques éventuels. Au cas où durant cette évaluation et identification des risques un problème advient, les dirigeants ont la possibilité de consulter et de demander conseils auprès du SAI en respectant les procédures de demande de mission de conseil. Compte tenu de ces risques identifiés, la direction contrôle interne ou plus précisément le

service matériel et méthode rectifie immédiatement les procédures et prend toutes les mesures possibles permettant de réduire au minimum possible ces risques.

1.3.2. Amélioration de la sécurisation

L'adoption d'un système de sécurisation atteste que la société prend la sécurité au sérieux. Pour plus de sécurité au sein de la société, il est souhaitable de renforcer la sécurité des matériels informatiques et physiques et de mettre en place des badges d'identification.

❖ **Mise en œuvre**

a. renforcer la sécurité des matériels informatiques et physiques

La sécurisation des matériels se traduit par la mise en place d'un dispositif de sauvegarde notamment des codes, des serrures, des mots de passe pour chaque utilisateur du système informatique et des coffres forts mais aussi la maintenance (mis à jour, entretien) du système notamment le logiciel Capital Global Banking, l'antivirus, etc. pour prévoir toute défaillance technique et enfin l'installation des coffres forts et des caméras de surveillances, détecteur de faux billets, détecteur d'incendie dans toutes les 22 agences de la société.

b. Mettre en place des badges d'identification

Les badges d'identification pour les employés remplissent de nombreuses fonctions différentes. D'une part, le port de badge encourage la familiarité entre les employés due au fait que le personnel du siège fait parfois des descentes aux agences ou le bâtiment d'une agence est relier avec une autre société. D'autre part, les badges d'identification temporaires peuvent aider les clients a identifié à quelle personne il s'adresse. Dresser une politique qui exige des badges d'identification pour être porté à la vue peut encourager l'interaction entre les employés dans les différents départements.

1.3.3. Une séparation des tâches pour une meilleure répartition des fonctions

La CEM est une grande société, le pouvoir de décision doit être délégué. Par conséquent, une mauvaise répartition des tâches peut conduire à des défaillances et à des coûts supplémentaires. La répartition des responsabilités implique que le rôle et la responsabilité organisationnels soit réparti de manière adéquate, surtout au niveau de l'administration, afin d'éviter da confusion des tâches et la désorganisation au moment de l'exécution du travail. L'objectif consiste à s'assurer que la maîtrise de système ou le contrôle ne soient sous la responsabilité d'une seule personne. Par exemple, il est nécessaire de recourir au recrutement d'un directeur des ressources humaines, car les fonctions et les tâche à

été effectuer par le directeur du contrôle interne. Ainsi, il est souhaitable que la direction veille à ce que les tâches de chaque service ne soient pas confondues avec les tâches des autres services, ou entre employé.

1.4.Renforcement de la culture de contrôles

Dans la deuxième partie, nous avons constaté que la principale cause des risques opérationnels repose sur les qualités de contrôles au niveau de chaque unité opérationnel. Donc un renforcement de la culture de contrôle pourrait réduire la probabilité d'occurrence et l'ampleur des pertes des risques opérationnels. Cette solution va faciliter l'intervention de l'audit interne et la meilleure évaluation et identification des risques opérationnels. Ainsi, mettre en place des systèmes de contrôle interne ne suffit pas, il faut veiller également à ce que tout le personnel de l'organisation y comprenne son rôle et s'y implique activement.

- **Mise en œuvre**

Sur le traitement des informations

L'audit interne doit renforcer les sensibilisations des agents de la société sur l'importance de suivi et de contrôle de leurs transactions. Il doit surveiller les enregistrements des données, les notifications financières, les gestions des comptes clients faites par les opérationnels. Il devrait les vérifier de façon à ce que les opérations exécutées par les opérationnels soient conformes aux procédures et aux réglementations en vigueur. Entre autres, les administrateurs de système doivent aussi être sensibilisés à la politique de sécurité informatique. Ils doivent connaître les choix de l'entreprise pour l'allocation des ressources et être conscients de l'importance d'une gestion prudente des configurations logicielles. En vue de résoudre les failles causées par la lenteur du traitement des documents dans le contrôle à distance, il est crucial que le chef d'agence veille à la rigueur et l'efficacité de son équipe.

Dans les pratiques commerciales

Les auditeurs doivent faire rappeler aux responsables de l'entité auditée leurs rôles et leurs responsabilités sur les contrôles et suivis des tâches de leurs subordonnés en pratique commerciale. Mais la bonne application de ces sensibilisations ne sera pas appréciée sans voir ce qui est appliqué réellement. Ainsi, les auditeurs internes doivent constater les points suivant : la conformité des contrats, le respect des règles de fonctionnement des pratiques commerciales, le respect des secrets bancaires.

1.5.Rappel aux agents des attributions des auditeurs internes

Une bonne communication entre les auditeurs internes et les audités permet d'assurer une conduite des missions d'audit interne efficace et mieux appréhender les risques opérationnels des agences ou unités fonctionnels. Ainsi, les auditeurs doivent faire comprendre à travers leurs missions que la direction de contrôle interne n'est pas un organe policier tel que perçu par d'autres gestionnaires, mais une fonction qui incombe à vérifier la bonne application des procédures afin de réduire les risques opérationnels auxquels l'entité est exposée.

- **Mise en œuvre**

Les auditeurs doivent être aptes aux contacts humains et savoir communiquer parce qu'ils doivent adapter une attitude adéquate afin de mettre l'audité en confiance, c'est-à-dire de s'assurer que l'interlocuteur se sente à l'aise, ne se sente pas crispé. Pour que ce sera facile à l'audit interne de contrôler et d'identifier les évènements afin de maîtriser les risques opérationnels dans un climat de confiance. Ceci est d'autant plus important que de mettre en place une culture de contrôle afin que l'auditeur interne ne soit pas perçu comme un agent de police dans l'entreprise.

Cette première section a mis en exergue que la culture de contrôle interne est un outil d'aide à la maîtrise des risques opérationnels non seulement pour les responsables des services mais surtout pour l'intervention des auditeurs internes. Aussi, ces derniers devraient avoir les compétences et connaissances suffisantes et nécessaires dans leurs missions pour mieux déceler les risques auxquels l'entité est exposée.

Section 2. Organisation des travaux de mission d'audit

Une bonne organisation des travaux dans chaque mission d'audit interne permet une bonne identification et évaluation des risques opérationnels de l'entité auditée. Nous allons proposer à partir de cette section l'amélioration sur les méthodes d'évaluation des risques par les auditeurs interne et le renforcement des capacités et compétence du personnel.

2.1. Amélioration du plan de travail d'audit

Un élément clé du processus de gestion des risques est le classement par priorité des enjeux et des actions à mener, au regard de leur impact sur l'entreprise. Les actions sur l'évaluation des risques doivent ainsi se concentrer prioritairement sur les zones de faiblesse du contrôle interne pour lesquelles l'entreprise est la plus exposée, mais également sur la confirmation de l'efficacité des contrôles clés existants. Cela peut se faire en utilisant une

matrice pour classer les risques selon la possibilité qu'un évènement arrivera (la fréquence) et une estimation du coût potentiel (l'impact).

❖ **Mise en œuvre**

Le directeur de contrôle interne doit élaborer un tableau de bord qui lui permettra de suivre en permanence l'activité de ses équipes et de prendre toutes dispositions pour en améliorant l'efficacité. Tout en caractérisant les facteurs clés de succès et les indicateurs qui le composent. Le tableau de bord ne doit pas être instantané, mais élaboré sur plusieurs périodes et apprécié dans la durée ponctuelle comme mensuelle.

2.2. Augmentation de l'effectif du personnel de l'audit interne

En premier lieu, nous proposons que la direction de l'audit interne doive faire des recrutements pour que leurs missions soient bien accomplies à temps et de manières attentionnelles et les risques soient bien identifiés et évalués.

Pour certaines missions d'audit, surtout dans la mission de conseil, le choix des auditeurs internes est en fonction de leur compétence ou de leur disponibilité. Mais vu l'effectif restreint des auditeurs internes, il se peut qu'un auditeur effectue trop de tâche et sera toujours probablement affecté à une même mission. Ainsi, nous proposons dans cette sous-section en plus du recrutement la mobilisation optimale des auditeurs internes.

❖ **Mise en œuvre**

Effectuer un recrutement de deux auditeurs destinés au SAI. La CEM n'effectue un recrutement externe que pour un guichetier, pour un poste similaire à celui-ci, elle effectue rarement un recrutement externe. Ainsi, le recrutement va se faire à l'interne. L'affectation sera confiée à la DRH mais le service audit interne déterminera son profil. Les profils de ces nouveaux auditeurs se présentent alors comme suit :

- Niveau bac + 4
- Expériences concluantes en exploitation au sein de la CEM
- Connaissances de base du métier d'audit.

Concernant leur rémunération, ils seront rémunérés d'un salaire net de MGA 500 000.

Dés leurs intégration, ils suivront des formations qui se fonde principalement sur le code de déontologie de l'auditeur, sur les normes professionnelles de l'audit interne ainsi que les techniques de base et les techniques spécifiques utilisées au sein de la CEM et la manière dont le SAI a toujours mené ses missions. Leur missions consiste encore qu'à :

- Observer et analyser le fonctionnement de l'entité auditée, sur pièces et sur terrain ;
- Détecter les facteurs moteurs et les facteurs de blocage ;
- Rassembler la documentation relative à la mission ;
- Dresser des constats et émettre des propositions de recommandations.

Néanmoins, le Directeur doit tenir compte aussi de la dernière mission des auditeurs de façon à ce qu'un auditeur ne fera pas toujours les mêmes missions et n'interviendra pas toujours dans la même entité. L'objectif, c'est de permettre des changements du coté des auditeurs, d'abord pour leur permettre d'avoir des compétences tous les domaines d'intervention de l'audit et de bien identifier et évaluer les risques opérationnels de la banque compétence, mais également pour qu'ils ne soient pas familiers aux entités auditées.

2.3. Perfectionnement de l'équipe d'audit

Selon les normes internationales pour la pratique de l'audit interne, « *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.*[16]»

En effet, l'auditeur interne doit posséder certaines connaissances, un savoir-faire et des compétences précises dans des domaines différents, notamment, ils doivent se mettre à niveau des courants changements internes et des normes internationales. Ces connaissances générales vont permettre de reconnaître l'existence de problème. A ce sujet, les auditeurs internes doivent avoir le sens des relations humaines et savoir communiquer oralement et par écrit, de manière à pouvoir exposer clairement les objectifs, les appréciations, les conclusions et les recommandations.

De plus, l'auditeur interne doit assurer à son travail un soin et un savoir-faire en tenant compte de la prudence et de la compétence. Ainsi, il faut s'assurer que l'auditeur reçoit la formation adéquate afin de pouvoir accroître son efficacité et d'élargir davantage ses domaines de compétence.

[16]EXTERNALYS EXPERTS GROUP ; « les normes pour la pratique de l'audit interne *(1210)*» ; IIA ; p.5

❖ **Mise en œuvre**

La mise à jour des compétences est alors très importante en matière d'audit interne même s'il détient des niveaux de compétences requises et une certaine expérience dans l'exploitation de la CEM. C'est pourquoi il est indispensable de planifier des formations pour les auditeurs. En plus, les auditeurs doivent améliorer sa connaissance, son savoir-faire et d'autres compétences par des formations continues.

Certes, ils peuvent les consulter à l'aide du réseau interne de la société ou des recherches sur l'internet comme par exemple les nouveaux produits, les notes et instructions de la Direction Générale, les nouvelles stratégies…Mais cela ne suffit pas toujours de tout comprendre. Donc, il existe des changements nécessitant des formations. Ainsi, il n'y aura pas des risques de mal compréhension des instructions sur le changement ou l'innovation qui pourraient tromper les auditeurs internes à la détection des risques opérationnels y afférentes ou falsifier leur évaluation de ces risques.

Pour ce faire la société doit instaurer un plan et un programme de formation du personnel de la direction du contrôle interne ainsi que pour tous les responsables de service si c'est nécessaire. Le plan de formation pour cela devra être défini en fonction des stratégies de l'organisation. L'entreprise pourra profiter des formations dispensées par la CSBF ainsi que la confiance des partenaires.

D'ailleurs, il est souhaitable que tout le personnel, quelque soit son poste devrait être formé. Cette formation devra commencer par les chefs (chef de service et chef d'agence), allant jusqu'aux auditeurs, et aux assistants. En effet, les chefs de services et les chefs d'agences devraient apprendre à animer, à motiver, à former son équipe, car il est à la fois indispensable de conserver une connaissance reconnue et d'accroître les compétences de chaque agent sous sa responsabilité. Les auditeurs en outre doivent maintenir ses connaissances au niveau requis pour la pratique de ses fonctions.

2.4. Renforcement des missions de contrôle inopiné

Le renforcement de l'efficacité des missions inopinées doit se traduire par la discrétion de la part des responsables pour chaque mission. Ce mode opératoire est vraiment efficace pour éviter les fuites des informations et éviter une certaine préparation préalable de la part des unités opérationnelles jusqu'à l'arrivée des auditeurs sur terrain et nous recommandons de

ne pas changer ces modes opératoires pendant toutes les missions périodiques réalisées par les auditeurs au sein des agences.

❖ **Mise en œuvre**

Pour cela, la CEM devra penser à allouer des ressources que ce soit humain ou financier pour les missions des auditeurs dans tout les agences afin de pouvoir entreprendre sans contrainte ces missions.

Outre le renforcement du mode de contrôle inopiné et de l'amélioration des missions de contrôle des agences à accès difficiles, le mode de suivi de l'application des recommandations antérieures devrait être aussi renforcé. Ce suivi devra être effectué par les corps des inspecteur-vérificateurs lors de leur mission. En effet, le service doit s'assurer lors de leur mission ponctuelle de l'année que les recommandations prises par les auditeurs sont appliquées pour améliorer le fonctionnement des agences.

2.5. Extension de l'activité de l'audit interne

Les tâches des auditeurs internes ne doivent pas se limiter sur l'appréciation des contrôles internes mises en place par la direction, par exemple le contrôle des traitements comptables suivant les procédures instauré. Mais ils doivent élargir son champ ou balise de contrôle, à la suite de l'exemple précédent, l'auditeur doit aussi vérifier si les normes comptables sont respectées ; les procédures administratives sont correctement appliquées et si l'institution financière est en conformité avec la législation et la réglementation locales. Ainsi, les auditeurs internes doivent élargir cette fonction en mettant au point des programmes de travail ou des procédures opérationnelles permettant de réduire le risque de fraude.

De plus, lors de leurs descentes sur terrain, les auditeurs internes doivent faire des vérifications à ce que les règles d'hygiène et de sécurité des employés soient respectées. Ils doivent s'assurer que les réalités constatées en matière d'emploi et de sécurités des lieux de travail soient conformes aux lois et réglementations en vigueur à ce propos. Mais avant tout, ils doivent contrôler si des mesures de prévention à ce type de risque existent et si elles sont bien respectées.

❖ **Mise en œuvre**

L'exercice de nouvelles activités doit être subordonné à la définition des règles et conditions générales qui leur sont applicables, à l'analyse des risques qu'elles génèrent et à la mise en place des procédures de mesure, de limitation et de contrôle adéquat.

Ceci commence dans la planification de travail. La direction contrôle interne procède tout d'abord à la prise en considération des délais des missions selon sa nature. Et ensuite voir les dates disponibles pour donner des formations continues aux auditeurs.

Ce chapitre a mis en exergue, dans la première section, les recommandations sur le système de contrôle par rapport à l'environnement opérationnel de la CEM. Il s'agit notamment de l'organisation de contrôle et de management de risque, le renforcement des dispositifs de prévention des risques, Rappel aux agents des attributions des auditeurs internes. Quant à la deuxième section, elle présente les propositions sur l'organisation des travaux de missions : l'amélioration du plan de travaux d'audit, le perfectionnement de l'équipe d'audit, Renforcement des missions de contrôle inopiné, Extension de l'activité de l'audit interne. Toutes ces propositions sont suivies de ses mises en œuvre dans la société. D'ailleurs, ces recommandations auront-elles des impacts au niveau de la société ? Et quelles seraient ses limites ?

CHAPITRE VI : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS

Toutes ces propositions de solutions peuvent avoir des conséquences positives, c'est-à-dire des impacts favorables pour la société, mais aussi négatives car ces solutions ont des limites comptes tenus des moyens que la société dispose. Ce chapitre, présentera en premier lieu les impacts de chaque proposition sur la vie de la société ensuite les limites de chaque proposition dans sa mise en œuvre.

Section 1. Impacts

Cette section exposera donc les côtés plus positifs des différentes recommandations et améliorations pour la société au niveau des gestions de risque opérationnel et les missions d'audit.

1.1.Impact sur la maîtrise des risques

L'étude des problèmes relatifs aux différents risques qui se trouve dans les sociétés a conclu que toutes les défaillances survenant dans la société auraient pu être évitées si le système et les dispositifs de contrôle interne étaient efficaces, par conséquent, la mise en œuvre d'un tel système a joué un rôle important dans le bon fonctionnement et l'amélioration de la gestion de la société.

1.1.1. Maîtrise des activités

L'étude des problèmes relatifs aux différents risques qui se trouve dans les sociétés a conclu que toutes les défaillances survenant dans la société auraient pu être évitées si le système et les dispositifs de contrôle interne étaient efficaces, par conséquent la mise en œuvre d'un tel système a joué un rôle important dans le bon fonctionnement et l'amélioration de la gestion de la société.

L'amélioration du contrôle interne au sein de la société permettra à chaque intervenant d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et des responsabilités des opérateurs concernés et de traiter les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous. Et qui favorisera la performance de la société et la protection de ses patrimoines. Il constituera aussi, en effet, un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction, qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

1.1.2. Diminution des risques : risque d'erreur, de fraude et de sécurité

L'une des priorités de toute organisation est d'assurer sa pérennité en mettant en place un bon système de contrôle interne. Un bon contrôle interne réduit les risques d'erreur et de fraude, même s'il ne peut les éliminer totalement. Alors quel que soit son objectif ou encore sa mise en œuvre, il converge vers une finalité commune : augmenter toujours la rentabilité de l'entreprise.

Entre autres, l'intervention de l'audit interne permet de renforcer le dispositif de Contrôle Interne en identifiant les défaillances ou faiblesses du contrôle interne et en offrant à la société de recommandations pour supprimer ces failles et assurer la fiabilité des données et garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur pour en évitant au mieux tout gaspillage de tout genre.

Le port de badges du personnel aide à identifier facilement chaque personne par les nouveaux recrus, par les personnes en dehors du service et les personnes en dehors de la société comme les clients et visiteurs.

1.1.3. Impacts de la disponibilité des diagrammes de circulation des documents au personnel

Si tous les diagrammes de circulations des documents sont terminés, il permettra de prendre rapidement connaissance du cadre des procédures internes. Cet outil renforce les échanges de communication et assure la rapidité de traitement des informations, ainsi que la validation des informations recueillies. Grâce aux symboles propres à chaque opération, ce document figuratif facilite la compréhension sans effort ni difficulté de chaque procédure en vigueur afin de permettre, non seulement au personnel, mais également aux auditeurs d'identifier les procédures de contrôle adaptées.

Pour le personnel, les explications fournies par la figure renforcent l'autocontrôle. La connaissance de ce circuit d'information amène une bonne coordination entre les employés des différents services opérationnels et fonctionnels. Grâce à ça aussi l'auditeur peut programmer tous les tests et sondages lui permettant de s'assurer de la fiabilité des procédures utilisées.

1.2.Impact sur l'organisation d'une mission d'audit

Les effets des actions proposées sur l'organisation d'une mission d'audit garantissent une meilleure responsabilité des auditeurs et le respect du délai d'exécution des tâches.

1.2.1. Meilleure responsabilité des auditeurs

Les formations permettront de renforcer la capacité de chaque auditeur pour pouvoir s'assurer que chaque agent effectue leur travail, sachent les rôles et les responsabilités qui leur incombent, et pour éviter la confusion des fonctions entre les services de la direction. Ainsi, le partage de responsabilité entre les auditeurs sera sans conteste assuré, qui annulera le cumul de fonctions, lequel alourdit encore plus le travail qui excède parfois le volume convenu dans le contrat de travail.

En conséquence, la formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise et elle contribue à l'atteinte des objectifs : développement individuel, satisfaction professionnelle et performance économique. Un changement d'attitude est devenu crucial afin d'amener chaque membre de l'entreprise à être engagé, responsable et fier de ce qu'il entreprend. Il faut donc inciter et encourager le personnel du service à suivre des formations.

1.2.2. Respect du délai d'exécution des tâches

Les travaux d'audit sont délimités dans un délai précis, grâce aux diverses formations des auditeurs en plus de leurs expériences le SAI aura moins de difficulté dans l'exercice de ses fonctions. Ainsi, les auditeurs auront une capacité de raisonnement très développé et donc avanceront plus vite dans leurs réalisations des travaux. Avec le rajout de l'effectif ça alimentera l'accélération du travail qui leur laissera largement le temps de délivrer leur rapport et de se fouiner dans d'autres domaines. Par conséquent, il s'occupera de l'audit de tout ce qui est rattaché à l'exploitation.

1.2.3. Optimisation du contrôle inopiné

Le renforcement de l'efficacité des contrôles inopinés assure la transparence dans la gestion des ressources. De plus, grâce à ce système de contrôle, la Direction et tous les responsables de leur département disposeront d'amples informations sur les performances et l'intégrité de l'ensemble de l'équipe dans l'atteinte des objectifs. Effectivement, l'application de ces actions favorise l'amélioration des performances et maintient la pérennité de la société.

Section 2. Limites des propositions

Cette section exposera quelques limites qui pourraient se produire dans la mise en œuvre de ces recommandations. En effet, ces derniers nécessitent des moyens pour pouvoir se mettre en œuvre à savoir les moyens humains, organisationnels et financiers.

2.1. Moyen humain

Tout d'abord, l'application des recommandations proposées sont à l'attention des dirigeants de la CEM. En fait, notre intervention se limite à la simple proposition de solutions. La mise en œuvre de ces recommandations repose sur la volonté des dirigeants et sur la motivation des agents. De plus, ces recommandations n'atteignent à point leur objectif que dans la mesure où le personnel s'y implique rigoureusement et où les acteurs responsables réagissent aux anomalies signalées.

L'une des bases d'un bon rapport d'audit se repose sur la compétence et la capacité du personnel. Ceci implique également, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi motivé pour la bonne réalisation d'investigation. La recommandation relative à l'insuffisance d'auditeur consiste à faire des recrutements. Cette solution comporte des limites qui nécessitent des recrutements cadré sur les candidatures jeune mais capable de s'épanouir de la culture de l'entreprise avec fidélité et qui permet à l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être. Cette solution comporte encore une imite vis-à-vis des moyens financiers à l'entreprise.

2.2. Moyen organisationnel

La DCI dispose d'une équipe perfectionnée et d'un planning d'audit annuel. En effet, la fonction d'audit interne s'assure qu'elle soit dotée des moyens nécessaires, notamment en ressources humaines et moyens techniques adaptés aux activités, à la taille et aux implantations de l'établissement. Ainsi la procuration des formations dépend de la disponibilité ou encore l'organisation interne de la Direction de contrôle interne. Et il pourrait être possible que tous les auditeurs internes ne bénéficient pas les mêmes formations.

Par contre, il est bien envisageable que les auditeurs qui ont bénéficié d'une telle ou telle formation transmettent leurs connaissances à leurs co-équipiers. Mais il sera encore mieux si tous les auditeurs en sont bénéficiaires d'une même formation. Afin qu'au moins il y a plus d'un auditeur que les autres pourraient consulter.

A part cela, les auditeurs exécutent les travaux définis par le chef de service en respectant les délais. Ils rédigent des fiches de constats que le chef de mission a besoin pour le rapport. Nous avons proposé une extension des activités de l'audit interne alors que leurs effectifs sont restreints et les missions d'audit sont délimitées. Une bonne conduite d'une mission d'audit ne dépend pas seulement des auditeurs mais des audités dans leur disponibilités à fournir les informations tout en respectant les règles et organisations interne.

2.3. Moyen financier

La réalisation des actions proposées nécessite des recrutements et des formations. Toutefois, cela suppose encore des moyens financiers ainsi que des personnes ayant les compétences et les qualifications requises dont la société pourra se chargé en complément de ceux qui sont déjà intégré dans la CEM. Ainsi, une limite se trouve également au niveau des moyens financiers et des budgets pour rémunérer ces nouveaux membres de l'équipe en cas de réorganisation.

En effet, le recrutement de personnel supplémentaire pour la direction de contrôle interne engendre des budgets supplémentaires relatifs aux rémunérations de ces personnes mais aussi un temps pour la direction des ressources humaines pour le recrutement du candidat idéal possédant les capacités, compétences et qualifications nécessaires au poste à pourvoir dans la direction du contrôle interne. Aussi, la proposition nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement du nouveau recru aux opérations et fonctions de la direction.

Par ailleurs, la formation en générale des employés dans la direction requiert également des moyens financiers pour se mettre en œuvre, et la société a besoin d'un formateur qualifié et compétent pour assurer la formation de chaque personne ou groupe de personne pour permettre à la société d'avoir de personnel compétence pour chaque mission de contrôle ainsi qu'à l'activité de la société. Bien que la formation fournit une apparence positive pour la société, le côté financier représente encore une limite car la direction qui s'occupe du budget devra donc attribuer une autre ligne sur ses programmes budgétaires pour la formation des agents.

Ce dernier chapitre a présenté des impacts favorables et des limites relatives aux solutions proposées ont été mises en exergue. Ces impacts concernent la maîtrise des risques et activités, la bonne organisation d'une mission d'audit et performance de l'audit interne. Quant aux limites, la mise en œuvre de ces propositions dépend de la volonté des dirigeants et du personnel ; sur le manque d'auditeur par rapport à la diversité des tâches à accomplir et en tenant compte également des moyens financiers pour les rémunérer et les former pour pouvoir garantir la bonne efficacité dans la gestion de la société. Une bonne réalisation d'un audit dépend de l'organisation interne aussi bien du service audité que le service audit interne.

CONCLUSION PARTIELLE

A l'issu des analyses effectuées dans la partie précédente, les défaillances qui sont susceptible de menacer le fonctionnement de l'institution financière dans son avenir, devront être traitées avec attentions. En tant que partie stratégique de ce mémoire, cette troisième partie a mis en évidence quelques recommandations afin d'aider dans la gestion efficace des fonds et l'amélioration de la performance.

Le cinquième chapitre a mis en exergue les recommandations en parallèle aux faiblesses qui entravent l'atteinte des objectifs qui ont été divisé en deux sections. En premier concernant les relation entre l'environnement opérationnel et l'audit interne dont nous avons avancé des solutions telles que le renforcement des dispositifs de prévention des risque, renforcement de la culture de contrôles, la coordination de l'audit avec les autres services chargés du contrôle dans la société, etc. en second des recommandations pour une bonne organisation des travaux de mission d'audit à savoir l'amélioration du plan de travail d'audit, la perfectionnement de l'équipe d'audit, l'extension de l'activité de l'audit interne et la précision des tâches attribuées aux auditeurs. Et enfin la mise en œuvre de ces propositions.

Le sixième et dernier chapitre a présenté les impacts rattachés aux recommandations ainsi que ses limites dans leur mise en place au sein de la société. Les limites de ces propositions sont relatives aux moyens disposant l'entreprise tel que les moyens humain pour la volonté des dirigeants et du personnel de ces propos, les moyens organisationnels pour une bonne conduite d'audit interne et les moyens financiers nécessaires aux recrutements et aux diverses formations du personnel de la direction contrôle interne.

CONCLUSION

Quoi qu'il en soit, un risque opérationnel mal apprécié peut entraîner des conséquences gravement préjudiciables pour toute institution financière. Les effets de la globalisation, de l'instabilité climatique, de la montée du terrorisme, de la crise financière, de la multiplication des nouvelles technologies ont provoqué un accroissement massif du risque opérationnel, s'agissant d'une perte due à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes incluant aussi le risque juridique.

Alors un modèle de mesure doit s'attacher dans un système intégré de gestion du risque opérationnel. L'objectif étant de recenser les évènements liés à des pertes réelles ou potentielles, internes ou externes, qui créent des incidents avec des fréquences importantes. Le dirigeant a mis en place donc des systèmes de contrôle à plusieurs niveaux. Il s'agit des dispositifs d'autocontrôle, des supervisions des chefs hiérarchiques et surtout des vérifications effectuer par l'audit interne.

De plus, l'IFACI dans son lexique d'audit affirmait que « *le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise*[17]» Dans ce cas le désir de maîtriser ces risques fait aujourd'hui de l'audit interne une fonction incontournable au sein de toute organisation économique ou commerciale, dont les institutions financières qui l'effectuent plus récemment. Du fait, qu'il donne à toute organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités. Il permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Dans le contexte africain où la tendance à la fraude est élevée, la présence d'un audit interne au sein d'une organisation, fort, et libre de ses actions reste un élément capital de dissuasion, et d'amélioration de la performance. Ainsi, il est un instrument de bonne gouvernance à travers ses missions d'assurance et de conseil, cela à condition que son service soit qualifié et performant.

[17]COOPERS & LYBRAND, IFACI ; « la nouvelle pratique de contrôle interne » ; Paris ; Editions Organisations ; 1994 ; p. 131

Donc il a le devoir d'offrir en permanence une haute qualité de service, du fait de la confiance que lui témoignent ses clients. Cela nous a amenés à orienter notre thème sur « **L'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS » cas de CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR** ; l'objectif de l'étude étant d'effectuer une analyse critique, de donner des suggestions en vue de contribuer à la maîtrise des risques opérationnels par l'audit interne dans la réalisation des objectifs de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Pour atteindre l'objectif susmentionné, il est important de tenir compte des deux éléments suivants. Premièrement, nous avons pu expliquer que l'Audit interne a une responsabilité majeure dans la validation des procédures de nature qualitative permettant de réaliser une évaluation des risques et des contrôles. Deuxièmement, cette maîtrise requiert des compétences des auditeurs internes ainsi qu'une méthode d'intervention.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que cet ouvrage se réalise grâce à l'utilisation des moyens puis la présence d'une propre méthodologie. Concernant les matériels, ils sont catégorisés en deux. De un la présentation de la société Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM), ses organisations correspondants ; de deux les théories se rattachant à la gestion des risques opérationnels et la généralité de l'audit interne. Ainsi la méthodologie adoptée peut être résumée comme suit. Tout d'abord, les hypothèses de recherche sont formulées à partir de la documentation. Ensuite, des travaux pratiques sur terrain sont effectués pour leur vérification. Enfin, les données obtenues sont traitées manuellement et sont analysées avant de passer à la rédaction.

Dans ce cas, trois grands points ont été mis en exergue pour montrer que l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar. En premier la responsabilité de l'audit interne face à ces risques et la nécessité des autres systèmes de contrôle. Les méthodes et outils de l'audit interne pour la détection des risques ont été en second lieu décrits. Une analyse en vue d'améliorer la pratique de l'audit a été en dernier lieu mise.

Concernant le premier point, il mentionne le fonctionnement de la gestion des risques opérationnels dans la CEM. Il peut être déduit que l'audit interne a la responsabilité d'identifier et d'évaluer ces risques pour donner une assurance sur le degré de maîtrise des opérations. En réalité, le rôle de l'audit interne s'agit de connaître les causes, la manière de se produire et ses effets à partir d'une évaluation du contrôle interne, pour ensuite les identifier et classer à chaque catégorie de risque, ce qui est le rôle premier de l'audit interne. Quant au

second rôle de ce dernier, il a l'obligation d'évaluer ou de mesurer ces risques pour donner un degré d'assurance à la maîtrise des opérations pour en donner une recommandation.

Précédemment des évaluations des risques opérationnels, des moyens de prévention et de pilotage ont été instauré par la direction pour assurer la prévention, le contrôle et la maîtrise de risques. Pour ce qui est de la prévention des risques, la CEM dispose d'un système de contrôle interne, notamment les notes de service et le manuel de procédure. En outre, le pilotage des risques a été mis en place pour amoindrir la survenance d'un risque. Il s'agit d'un système informatique efficace et d'un système budgétaire.

Pour plus d'assurance à la maîtrise des opérations de la CEM. Les outils et méthodes d'intervention de l'audit interne et leur conduite de missions devront être analysés. Il s'agit de la mission d'assurance et de la mission de conseil. Mais avant la réalisation, il est toujours primordial de l'organiser afin d'atteindre son objectif. Ainsi, l'organisation de l'audit au sein de la CEM n'est autre que la planification annuelle et le programme de travail effectué par le directeur du contrôle interne ; la recherche des données de base utilisées pour réaliser une mission donnée, ainsi que les compétences des auditeurs, les informations, la qualité de communication et la qualité des rapports.

Une mission d'assurance consiste à effectuer un examen objectif d'éléments probants des opérations effectuées par les agences et les services de la société en vue de s'assurer de la régularité, la sincérité, l'exhaustivité et la fiabilité des informations et l'application effective des différentes procédures ; de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Quant à la pratique de la mission de conseil, il s'agit des conseils, des avis, de l'assistance et de la formation y afférentes rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable, sans que l'auditeur n'assume aucune responsabilité de management.

En ce qui concerne le troisième point, il est le plus essentiel parmi les trois ; il conduit vers l'atteinte de l'objectif général de la recherche en mettant en exergue ce qu'il faut faire pour améliorer la pratique de l'audit interne. Dans ce cas, les analyses de l'existant de la CEM ont fait ressortir les forces et les faiblesses puis les opportunités et les menaces. Pour les forces, elles résident dans : l'amélioration de la qualité des informations par la mise en place du CGB et la mission d'assurance permanente de l'auditeur, la meilleure application des procédures par la contribution des responsables hiérarchiques et son assurance à partir des contrôles inopiné effectués par l'audit interne, l'amélioration de la qualité de travail par la bonne collaboration entre les services ainsi qu'à la mission de conseil de l'audit interne. En

d'autres termes, la bonne réalisation d'une mission d'audit est grâce à la planification et à la bonne préparation.

En revanche, des faiblesses qui entraînent des problèmes sur la maîtrise des risques opérationnels ont été relevées. A savoir les manuels de procédure non totalement mis au point, surtout le diagramme de circulation, une absence d'un établissement centralisateur des risques, l'insuffisance des systèmes garantissant la sécurité physique. En outre, du côté de la mission d'audit interne, le manque d'effectifs et de connaissance des normes d'audits des auditeurs, la manque d'attention au niveau opératoire, mais seulement au contrôle des procédures, la confusion de fonction d'audit interne et du demandeur dans la mission de conseil peuvent l'empêcher de contribuer à la maîtrise de ces risques.

Face à ces faiblesses, il est indispensable de mettre en place de façon urgente le diagramme de circulation des documents ainsi que tenir à jour les manuels de procédure au sein de la CEM ; d'améliorer le processus de contrôle actuellement poursuivi. En plus, les auditeurs doivent conseiller la Direction Générale de renforcer la culture des contrôles internes, maintenir un contact régulier avec les services opérationnels. Le développement des connaissances des auditeurs et ses effectifs suffisants sont aussi un outil indispensable à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels. A part tout cela, nous avons proposé des solutions sur les méthodes d'interventions et de conduites des missions comme le renforcement des contrôles inopiné.

A partir de ces propositions, des résultats sont attendus au niveau de l'audit interne afin de contribuer à la maîtrise des risques opérationnel tout en ayant des équipes et des outils performants, aussi à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace. Ce dernier joue un rôle important dans le bon fonctionnement et l'amélioration de la gestion de la société tout en diminuant les risques et la bonne responsabilité des opérateurs. Par contre la mise en place de ces solutions présente quelques limites puisque leur mise en œuvre nécessite la volonté des dirigeants, des contraintes organisationnelles et des contraintes financières.

Ainsi, tout au long de ce mémoire, les recherches ont confirmé que le rôle de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels tout en étant une fonction indépendante et objective donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.

A la suite de la mise en place des dispositifs de préventions des risques, notamment les manuels de procédure ; pour assurer le fonctionnement de la société dans les conditions de sécurité requises. Et la mise en œuvre d'un contrôle permanent assuré par les supérieurs hiérarchiques dans la société pour permettre de garantir et d'assurer le respect des dispositifs

et de la qualité des systèmes d'informations. L'audit interne vérifie l'efficacité et la cohérence des dispositifs mis en place dans les deux niveaux précédents sur leur adéquation à la nature et à l'importance des risques. A ce titre, la fonction d'audit interne apporte une évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance ayant pour objectif, de donner à la société une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités. Sur ce, la première hypothèse, qui prédit l'audit interne renforce et assure la maîtrise des opérations tout en évaluant la possibilité de risque opérationnel et la manière dont ce risque est géré, est vérifiée puis confirmée.

L'audit est la meilleure ou la pire des choses selon la manière dont il est mis en œuvre : pratiqué comme une inspection qui s'attache de l'importance aux moindres détails du bon respect des procédures, il terrorise et a peu de plus-value ; utilisé pour détecter les défauts de l'organisation et les résoudre, il est généralement apprécié et très utile. Parallèlement à ça, des limites dans son investigation concernant ses nombres d'effectifs et la compétence des auditeurs, aussi au niveau de disponibilité des interlocuteurs peuvent nuire à leur livraison de rapport où il fait recommandation. Ainsi, l'audit interne doit bien définir sa part de responsabilité et d'en trouver le meilleur moyen de les accomplir efficacement pour en tirer profit. Dans ce cas, la deuxième hypothèse, qui présuppose que la bonne conduite d'une mission d'audit interne assure la maîtrise des risques de l'entité, est confirmée.

Donc, l'audit interne peut contribuer à rendre davantage la CEM performante grâce à la maîtrise des risques opérationnels en renforçant les systèmes de management, de contrôle interne et de gestion financière de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils.

Etant donné que la présente étude est limitée dans l'application d'un audit interne comme un outil de maîtrise des risques opérationnels. Ce qui signifie que la porte s'ouvre sur une future recherche portant sur les autres utilisations.

Par ses missions de conseil destinées à améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée et peut causer des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Ainsi, elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées et propose à l'organisation une vision proactive et d'après l'IIA, L'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Donc, une étude portant sur le thème d'audit interne et la gouvernance peut être analysé.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

COLLINS Lionel & VALIN Gérard ; « Audit et contrôle interne –aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Editions Dalloz ; 4è édition, 1992 ; p. 373 ;

COOPERS & LYBRAND, IFACI ; « la nouvelle pratique de contrôle interne » ; Les Editions d'Organisations ; Paris ; 1994 ; p. 384 ;

PIGE Benoît ; « Audit et contrôle interne » ; 2e édition ; 2001 ; p. 216 ;

RENARD Jacques ; « Audit interne : ce qui fait débat» ; Maxima Paris ; 2003, p. 265 ;

RENARD Jacques ; « Théorie et pratique de l'audit interne » ; 7ème édition ; Eyrolles ; 2010 ; p. 467

Revues

CHURCHILL Craig et COSTER Dan ; « Manuel de Gestion des Risques en Micro-finance *» ; CARE 2001 ;*

EXTERNALYS EXPERTS GROUP ; « les normes pour la pratique de l'audit interne » ; IIA.

WEBOGRAPHIE

www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel/ ; Novembre 2018

https://www.coso.org/ ; Décembre 2018

www.ifaci.com/audit-controle-interne/ ; Décembre 2018

www.entreprise-erp.com/ ; Janvier 2019

https://na.theiia.org/ ; Février 2019

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: DESCRIPTION DES DIRECTION DE LA CEM

- *La direction de contrôle interne (DCI)*

Elle est rattachée directement à la direction générale, cette direction se charge d'une fonction indispensable et se compose de quatre grands services indépendants qui sont le service d'audit interne, le service méthode et procédure, service de contrôle de gestion et le corps des inspecteurs.

- *La direction des affaires juridiques (DAJ)*

Cette direction se charge de toutes les procédures juridiques et fiscales de la caisse d'épargne de Madagascar. Elle est composée de 02 services : service juridique et contentieux et service de la fiscalité.

- *La direction système d'information (DSI)*

Pour atteindre les objectifs fixés, la DSI est tenue de piloter les ressources, veiller à l'application des règles de droit et de sécurité informatique, organiser la communication autour des système d'informations, réparer les matériels informatiques

- *La direction des opérations (DOP)*

Elle se charge du contrôle des opérations effectuées dans les agences de la CEM ainsi que la qualité des données à manipuler. Cette direction est composée de deux services : service contrôle des opérations et service du contrôle et de la qualité des données.

- *La direction des relations avec la clientèle (DRC)*

Cette direction a pour principale missions de veiller à l'atteinte des objectifs commerciaux fixés, d'assurer la supervision et performance de la mise en œuvre de la politique en matière commerciale afin d'assurer la qualité du service au niveau de la clientèle.

- *La direction des ressources humaines (DRH)*

Cette direction quant à elle assure la supervision et la performance de la définition de la politique stratégique des ressources humaines. Elle doit aussi veiller de manière permanente à la valorisation des ressources humaines, faire valoir les textes législatifs et réglementaires en vigueur et enfin assurer la cohérence sociale.

- *La direction du patrimoine et de la logistique (DPL)*

Elle a pour objectif d'assurer une gestion optimale des biens et patrimoine de l'entreprise, de veiller à l'appui efficace et efficient du fonctionnement matériel de l'organisation et enfin d'orienter la direction générale sur les décisions d'achats.

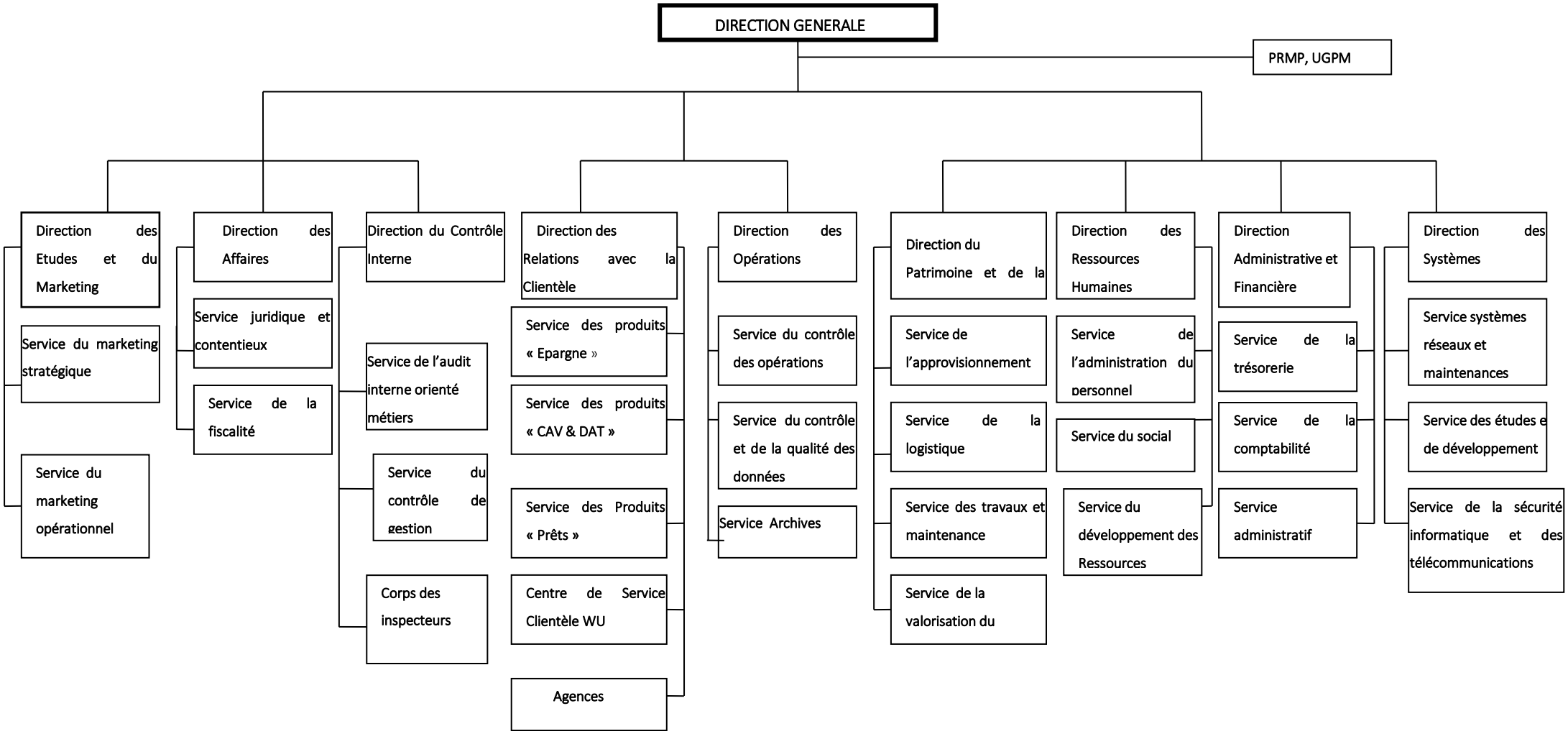
- *La direction des études et Marketing (DEM)*

Cette direction se charge des études marketing de la CEM. Elle est composée de deux services : le service du marketing stratégique et de service marketing opérationnel.

- *La direction administrative et financière (DAF)*

Elle est chargée de déterminer les objectifs de garantir une information fiable, en assurant la cohérence et contrôler ainsi la qualité de ces informations. Il revient à cette même direction de constater et expliquer les écarts et les évolutions ainsi que de satisfaire des besoins immédiats pour les trésoreries des agences.

ANNEXE 2: ORGANIGRAMME DE LA CEM



Source : *Direction Contrôle Interne (DCI)*

ANNEXE 3 : CODE DE DEONTOLOGIE ET NORMES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE

Code de déontologie :

Les auditeurs internes se doivent d'appliquer et de soutenir les principes suivants :

- ***Intégrité*** : c'est-à-dire être droit et honnête dans l'ensemble de ses relations professionnelles et relations d'affaires. L'intégrité des auditeurs internes établit la confiance et projette ainsi les bases de la fiabilité de leur jugement ;

- ***Objectivité*** : c'est-à-dire que les auditeurs internes font preuve de la plus haute objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations. Ils mènent une analyse équilibrée de toutes les circonstances pertinentes et ne laissent pas indument influencer par leur propres intérêts dans la formulation de leurs jugements ;

- ***Confidentialité*** : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et ne communiquent aucune information sans y être dument autorisés à moins qu'ils n'aient l'obligation juridique ou professionnelle de le faire ;

- ***Compétence*** : les auditeurs internes possèdent les connaissances, les qualifications, l'expérience nécessaires et maintien ses connaissances au niveau requis pour faire bénéficier des services professionnels de qualité à la société intégrant les derniers développements de la pratique professionnelle, de la législation et des techniques et agir en conformité avec les normes professionnelles en vigueur.

Normes professionnelles :

La pratique de l'audit interne repose sur trois normes générales qui ont pour but de faire comprendre le rôle et les responsabilités des auditeurs internes, d'établir une base pour guider et mesurer les performances de l'audit, et enfin d'améliorer la pratique de la profession.

Les normes de qualification

Ces normes énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit internes. Elles sont détaillées dans les séries 1000 décrivant l'audit interne et les auditeurs :

1000 Mission, pouvoirs et responsabilité ;

1100 Indépendance et objectivité ;

1200 Compétence et conscience professionnelle ;

1300 Programme d'assurance et d'amélioration de qualité

Les normes de fonctionnement

Ces normes concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité. Elles font référence à sept (7) domaines dans les séries 2000 énonçant ce que les auditeurs font.

2000 Gestion de l'audit interne ;

2100 Nature du travail ;

2200 Planification des missions ;

2300 Accomplissement des missions ;

2400 Communication des résultats ;

2500 Suivis des progrès ;

2600 Acceptation des risques par la direction

Les normes de mise en oeuvre

Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Par contre, les normes de mise en œuvre stipulent la mise en œuvre du service audit interne. Elles précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance et de conseil.

Les normes ont pour objets de définir :

- les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.
- Entre autre, la démarche de la mission d'audit interne comprend trois phases fondamentales.
- **Des modalités pratiques d'applications (MPAs)**

Les normes doivent toujours être mises à jour. Comme le temps s'évolue, les situations changent les règles que doivent aussi modifier selon l'actualité économique afin d'avoir la meilleure pratique.

- **Des actions d'accompagnement**

A part le référentiel pour la pratique professionnelle de l'audit interne il y a aussi le séminaire, la conférence, les recherches…

L'Institute of International Auditons qui a pris clairement position en insistant sur le caractère « interne » de la fonction a développé une argumentation en plusieurs points pour affirmer la nécessité de conserver l'Audit Interne au sein de l'organisation :

- l'Audit est mieux géré par un service intégré à la structure : il est toujours plus efficace qu'un organisme extérieur.

- les Audits internes sont attachés aux normes et au code d'éthique de la fonction.

- ils ont une meilleure compréhension du contrôle interne.

- ils peuvent apporter de meilleures réponses aux problèmes de confidentialité.

- il n'est pas évident que l'externalisation entraine une économie de coûts, singulièrement lorsqu'on demande une disponibilité à tous les instants.

ANNEXE 4 : TYPOLOGIE DES RISQUES OPERATIONNELS SELON LE COMITE BALE II

Catégories d'évènements	*Définitions*	*Sous catégories*
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.	-Activité non autorisée -Vol et Fraude
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de ma part d'un tiers	-Sécurité des systèmes
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination.	-Relations de travail -Sécurité du lieu de travail -Egalité et discrimination
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou de la nature conception d'un produit.	-Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire -Pratiques commerciales/de place incorrectes -Défaut de production -Sélection, parrainage et exposition -Services conseil
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	-Catastrophes et autres sinistres
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnements ou de l'activité ou des systèmes	-Systèmes
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs	-Saisie, exécution et suivi des transactions -Surveillance et notification financière - Admission et documentation clientèle -Gestion des comptes clients - Contreparties commerciales -Fournisseurs

Source : https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN

Concernant la CEM :

1- Pouvez-vous nous parler de la CEM ? (présentation, historique, objectifs)

……

2- Quelles sont ses activités principales ?

……

3- Sur ces collectes d'épargnes (ressources), quels sont les principaux produits offerts par la CEM ?

……

4- Concernant le placement de ces épargnes, comment ça se déroule ?

……

5- Combien d'agences possède la CEM actuellement ?

……

6- pouvez-vous nous présenter l'organisation interne de l'entreprise ?

……

Concernant la DCI :

7- Pouvez-vous nous parler de l'organisation de la Direction du Contrôle Interne ? (Objectifs, mission attribution)

……

8- Quelles sont les fonctions du SAI, SCG, SMP et le corps des inspecteurs ?

……

9- L'attachement hiérarchique dont bénéficie votre direction rend-t-il crédible l'indépendance qui doit être le maitre mot dans la réalisation de vos missions ?

……

Concernant le SAI :

10- Comment est organisé le service ?

……

11- Quels sont les activités de votre service ? Objectifs et missions assignées ?

……

12- Contribue-t-ils à une valeur ajoutée ?

……

13- Existe-t-il un plan d'audit ? Que contient-t-elle ? Est-ce qu'elle est approuvée par le Directeur Général et le Conseil d'Administration ?

…….

14- Quels sont les moyens dont vous disposez pour réaliser vos missions (humains et matériels) ?

…….

15- Est-ce que ces moyens sont suffisants ?

…….

16- Avez-vous une connaissance des normes pour la pratique professionnelle d'audit ?

…….

17- Est-ce que les auditeurs font régulièrement des formatons pour se mettre à jour face aux avancées de la fonction ? Et, est-ce qu'ils reçoivent de contrôle continu ?

…….

18- Avez-vous un programme de suivi des recommandations ?

…….

19- Quels sont les risques probables dans les opérations quotidiennes de la société, notamment les opérations au sein des agences.

…….

20- Existe-t-il un dispositif de prévention des risques et de contrôle permanent ?

…….

***Concernant le* Méthode et procédure :**

21- Que fait actuellement votre service pour se doter d'un cadre formel de travail ?

…….

22- Quelles sont les méthodes de travail de votre service ?

…….

23- Existe-t-il un manuel de procédure mis à jour ?

…….

24- Les actifs de l'entreprise sont-elles protégés correctement ?

…….

TABLE DES MATIERES