



CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA PERFORMANCE DE LA FBN-BANK/MATADI

Par :

Oradi BAVULUKA KIMPUTU¹

Résumé

Cette réflexion a pour objectif de connaître la manière dont la structure de l'audit interne contribue à la performance de la FBN-BANK/Matadi dans la mesure où cet outil est devenu indispensable pour s'assurer que chaque service de l'institution remplit ses missions avec efficacité et efficience afin de faire de cette institution, une institution performante. Ainsi, sur base des données traitées et résultats obtenus, nous pouvons tirer un enseignement majeur tel qu'en dehors de l'année 2016 qui a engendrée des anomalies, il n'y en avait pas pour les autres années de cette étude, ce qui nous pousse à dire que le travail fait dans le cadre de l'audit interne a contribué efficacement dans la performance pour le reste des années, par le fait que l'auditeur interne a réussi à déceler les erreurs et empêcher la continuité des fraudes à travers le suivi des recommandations qui ont constitué pour la FBN-BANK/Matadi, une cause pour l'amélioration de sa performance grâce aux remarques et suggestions formulées. Nous avons également constaté que l'audit interne apporte une contribution très significative dans la performance de cette institution car, il offre aux décideurs de meilleures informations susceptibles de déterminer les bases du calcul des indicateurs fiables dans la prise des décisions par les responsables. Ainsi, nous suggérons à la FBN-BANK/Matadi d'être encore efficace en renforçant d'avantage les mécanismes permettant de minimiser les risques grâce aux recommandations de l'audit interne. Nous osons croire que la prise en compte de nos analyses, permettra à cette institution, de connaître de plus en plus une performance vers un avenir radieux.

¹Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Matadi

Mots clés : Audit interne et performance

Introduction

L'environnement dans lequel vit l'organisation est caractérisé par sa complexité et sa mutation permanente. De ce point de vue, la survie de l'entreprise dépend essentiellement de sa capacité de maîtriser son environnement car, le monde des organisations à l'heure actuelle est en perpétuelle turbulence qui implique une nouvelle approche de la direction de l'entreprise où la gestion des risques constitue un défi majeur du management et occupe une place plus importante dans les préoccupations des directions d'entreprises, l'auditeur interne est désormais un acteur privilégié du processus de management des risques.

Jadis, le manager s'est limité à l'intégration et la maîtrise de l'homme (main d'œuvre) pour faire fonctionner l'entreprise. Mais, de nos jours, vu les changements environnementales et socio-économiques, les entreprises ont connu une fragilisation au point où elles ne sont plus à mesure de faire face aux réalités environnementales et économiques (BERTINE E. 2007). Ainsi, devant cette situation, l'intention du manager est stimulée, au-delà de l'intégration de la main d'œuvre dans la poursuite du maintien et surtout de l'épanouissement de l'organisation. De ce fait, les notions d'audit interne s'imposent au manager, puisqu'elles sont concernées par la globalité de l'entreprise.

A cet effet, l'audit interne qui est une fonction à la disposition de l'organisation dans une entreprise ayant comme but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne, palliera ainsi à l'incertitude du manager. En effet, la reconnaissance de l'audit interne en tant que fonction clef pour l'efficacité ou la performance du dispositif de contrôle interne, lui confère la légitimité nécessaire pour jouer un rôle prépondérant au sein de l'organisation car, la valeur ajoutée de cet outil, trouve son origine dans son contact direct et permanent avec les dirigeants de l'entreprise mais, aussi avec tous les organes de l'entreprise (GRAND B. et VERDALLE B. 2002).

Néanmoins, les institutions en générale se trouvent confrontées aujourd'hui à un environnement fortement concurrencé et évolué en nouvelle technologie qui devient un vrai obstacle, ce qui nécessite forcément une très bonne gestion pour les dirigeants en vue de

prendre des décisions à des moments opportuns. L'établissement bancaire FBN-BANK/Matadi, étant considéré comme une institution qui ne vit pas en vase clos, il ne s'écartera à toutes ces turbulences.

Pour ce faire, les dirigeants de cette institution doivent mettre en place et même renforcer un système d'audit efficace assurant ainsi la maîtrise de risques car, La bonne gestion est l'une des meilleures des questions qui préoccupe tout gestionnaire d'entreprise qu'elle soit publique ou privée, il faudra donc que ce gestionnaire sache comment tirer bonne partie de cette fonction dans la conduite des affaires sous sa responsabilité.

C'est ainsi que dans les soucis d'apporter un plus dans notre édification que cette réflexion a porté sur un sujet intitulé « Contribution de l'audit interne dans la performance de la FBN-BANK/Matadi », par le fait que cet outil est susceptible de contribuer énormément à la performance de l'organisation. Eu égard à ce qui précède, nous avons réuni à travers cette réflexion, les éléments consistant à satisfaire les questions suivantes : Comment est organisé l'audit interne dans cette institution financière bancaire ? Quelle est la fréquence des missions et quelles sont les domaines d'investigations dans cette entité à Matadi ? Comment la structure de l'Audit interne contribue-t-il à la performance de cette entité ?

L'objectif poursuivi dans cette recherche est de chercher à comprendre l'organisation et le fonctionnement de la structure de service d'audit interne de cet établissement et identifier les domaines d'intervention dans l'entité sous étude en vue de circonscrire la manière dans laquelle ce service contribue à la performance de cette entité.

Nous présumons à titre d'hypothèses qu'il existe un service d'audit bien organisé et fonctionnant dans le respect des normes et principes communément reconnues. Aussi, l'audit interne intervient régulièrement dans l'entité de cette institution sous étude avec une fréquence des missions réparties dans tous les compartiments présentant les risques accrus des fraudes et erreurs. Ce service contribue dans la performance de la FBN-BANK/Matadi, dans la mesure où il rend efficaces les procédures, sauvegarde les actifs de l'entreprise, garantit la qualité des données comptables et autres, encourage le respect des principes établis par la hiérarchie et assure l'efficacité opérationnelle.

Généralités sur l'audit interne

L'audit interne est la traduction de « international auditing » adopté par les anglo-saxons après avoir constatés le besoin de surveiller en validité des procédures comptables, l'efficacité des réglementations générales et la solidité des structures dans leurs entreprises.

Au départ, l'audit interne est une fonction de direction dont la finalité est d'apprécier, en vue d'une action corrective éventuelle, les dispositions de surveillance qui sont prises dans les diverses activités d'une entreprise pour garantir l'intégrité du patrimoine, la sincérité de l'information et l'entretien de l'efficacité (COLLINS L. et VARLINS C. 1986).

L'audit interne peut aussi être défini comme étant l'ensemble d'un plan d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par le comptable pour accroître le rendement et assurer l'appréciation des instructions de direction (NAULLEAU G. et RAVALIN M. 2001).

L'audit interne est un service qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant de propositions pour renforcer leur efficacité (LAUZEL P. 1980).

Et enfin en vertu de tout ce qui précède, nous avons compris que l'audit interne est la révision périodique des instructions que possède une direction pour contrôler et gérer l'entreprise.

Dans une entreprise ou organisation, le contrôle cherche à assurer sa protection contre l'erreur et la fraude ; à contrôler le respect des lois, règlements et instructions données, l'exactitude des renseignements fournis sur les comptes et les états financiers. Cela nécessite donc une sorte d'organisation des mesures et d'évaluation de l'efficacité des autres moyens du contrôle qui existe. C'est dans la mesure où la mise en œuvre de cette fonction de contrôle implique

une audition avant d'apporter un jugement que ledit contrôle est qualifié d'audit.

Plusieurs termes sont actuellement utilisés dans les manuels de comptabilité et d'expertise comptable pour désigner l'examen et la certification des états financiers préparés par les dirigeants d'entreprise : le contrôle comptable ; le commissariat au compte ; l'inspection des finances, etc.

But de l'audit interne

L'audit, faisant partie des moyens de contrôle de l'entreprise, doit contribuer à assurer la mise en œuvre de l'ensemble de règles établies par la haute direction de l'entreprise pour assurer la préservation du patrimoine ; la fiabilité de l'information économique-financière ; l'efficacité ou l'utilisation optimale des ressources ; la prévention et la détection des erreurs et des fraudes ; le respect des politiques établies.

Aperçu historique.

L'expertise comptable existe depuis l'existence de la comptabilité, c'est-à-dire depuis que l'être humain a éprouvé le besoin de vérifier son patrimoine. En effet, il y a plus de 300 ans avant Jésus-Christ qu'une institution de surveillance des finances publiques a vu le jour à Athènes, c'était la Cour des logistes. Son rôle consistait à vérifier les comptes des receveurs et à poursuivre les fraudes.

En France, au 17^{ème} siècle, sous le Roi LOUIS Ier, Colbert, alors contrôleur général, présenta au roi les irrégularités de Nicolas FOUQUET, son surintendant des finances. Dès lors, la chambre des comptes de Paris chargea un expert de la vérification de tous les comptes (RAFFEGEU et Al. 1979).

S'agissant de l'audit en République Démocratique du Congo, avant l'indépendance, la majorité des entreprises qui opéraient au pays étaient des succursales dont les maisons-mères se trouvaient en Occident. L'audit était exercé par des commissaires aux comptes envoyés à partir de la Métropole. Le décret du 23 juin 1960 (article 71 à 77) en rapport avec l'activité des auditeurs publié à la hâte n'a pu s'appliquer efficacement. Après l'indépendance, c'est vers les années

1970, sous l'implantation des sociétés industrielles et commerciales américaines, GOOD YEAR, GENERAL MOTORS, GULF OIL COMPANY, CITY BANK, etc., que la profession de l'audit fut introduite au pays (RENARD J. 2006).

Différents types d'audit

Une distinction est à faire entre l'audit et les autres fonctions de contrôle et d'organisation avec lesquelles elle est en relation ; on aura ainsi dans ce contexte à distinguer tout d'abord, comme pour le contrôle en général,

- l'audit interne et
- l'audit externe ou financier.

Nous avons compris dans les lignes qui précèdent que l'audit interne est la révision périodique des instructions que possède une direction pour contrôler et gérer l'entreprise (RAFFEGEAN J et al. 1979). Par contre, l'audit financier ou l'audit externe qui peut être revêtu de deux significations :

- il peut signifier l'examen des éléments d'actifs disponibles (la banque, la caisse, les chèques) ;
- il est aussi l'examen auquel procède un professionnel compétent en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la fiabilité avec laquelle les comptes annuels d'une entreprise traduisent sa situation à la date de clôture.

En dehors des deux types d'audits détaillés ci-haut, l'on retrouve d'autres types d'audits, à savoir :

- l'audit opérationnel ;
- l'audit de direction ;
- l'audit informatique ;
- l'audit stratégique ;
- l'audit juridique ;
- l'audit fiscal.

Audit opérationnel

Il se définit comme l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer, sur les informations, sur les opinions responsables et indépendantes par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité, cette opinion que doit accroître l'utilité de l'information en vue de la prise de décisions.

Audit de direction

Il a pour but de garantir à la direction générale des conclusions techniques à partir desquelles elle prend les décisions, c'est en quelque sorte une synthèse d'une série d'audits opérationnels. Ainsi, l'audit de direction peut se définir comme la contribution spécifique de l'auditeur à la solution des problèmes posés par la politique de la direction générale.

Audit informatique

L'audit informatique vise la compréhension et la maîtrise de concept et de la terminologie propre au traitement de l'information afin de pouvoir dialoguer avec l'ordinateur et faire ensuite des procédures dites « procédures programmées » et contrôler dans le programme informatique devant aider au contrôle des données traitées (JIKINS B. et PINKENEY A. 1984).

Audit stratégique

Il consiste à juger aussi d'une entreprise si le projet économique initial est toujours maîtrisé, si au niveau des dirigeants les choix et les objectifs de développement sont pertinents et les décisions opportunes, ces jugements portés sur le projet d'investissement et qui ont la qualité stratégique et en acte la fiabilité de l'information de son comptable et la sécurité des objectifs de l'entreprise. L'objectif principal recherché est l'efficacité des opérations et le respect des politiques (VAN CUSTEM R. 1981).

Audit juridique

Il consiste à se prononcer sur l'ensemble de structures juridiques d'une entité et leur fonctionnement. C'est le droit dans l'entité sous toutes ses formes qui est l'objet d'audit. Il n'est pas à confondre

avec la nécessaire prise en compte des problèmes juridiques par un auditeur financier qui doit se prononcer sur les comptes annuels de l'entité. Comme l'audit fiscal, il peut être demandé par un tiers.

Audit fiscal

Il consiste à se prononcer sur l'ensemble des structures fiscales d'une entité et leur fonctionnement. C'est la fiscalité dans l'entité, sous toutes ses formes (ICA, impôts directs, douanes, etc.) qui est l'objet d'audit.

Comparatif entre l'audit interne et l'audit externe (Tableau n°1)

AUDIT INTERNE	AUDIT EXTERNE
Les travaux d'audit sont exécutés par un employeur	L'audit est conduit par un praticien professionnel qui est un indépendant. L'objet principal est de satisfaire les besoins des tiers en matière d'information financière.
La revue des opérations et du contrôle interne est faite principalement pour le respect et l'amélioration des politiques des données financières non limitées.	La revue des opérations et du contrôle externe est faite principalement pour déterminer l'étendue et la fiabilité des données financières.
L'auditeur interne devrait être indépendant vis-à-vis de la direction financière et du chef comptable mais subordonné aux besoins et désirs d'autres membres du management	L'audit externe doit être totalement indépendant des dirigeants de l'entreprise en esprit et en fait
Le travail d'audit dans la société est continu	L'examen du support des états financiers est périodique suivant les besoins de l'audit

Source : Nous même à partir des données réussies

Place de l'audit interne dans l'entreprise

L'audit interne a toujours été une fonction de direction, pour permettre à ce service de fonctionner en toute indépendance et aux auditeurs d'être le plus impartial possible, il faut que leur direction ne rende des comptes qu'à la Direction générale. Dans la structure d'une entreprise l'audit interne est placé en staff auprès de la Direction Générale pour des raisons pertinentes évoquées ci-haut pour ces raisons

l'audit interne peut être rattaché soit à la Direction Générale, soit au Conseil d'Administration soit encore à une direction particulière.

Rattaché à la Direction Générale

C'est la solution la plus logique qui met en exergue la responsabilité de la direction générale en matière de sécurité des actifs. Elle nous paraît être l'alternative la mieux indiquée à notre avis puisqu'elle favorise une intégration facile des auditeurs au sein de l'organisation et permet à ces derniers d'avoir une indépendance d'esprit sauf vis-à-vis du Président Délégué Général ou de l'Administrateur Délégué Général.

Rattaché au Conseil d'Administration

Cette forme d'organisation paraît également logique et se rencontre habituellement aux Etats-Unis. Cependant, elle évoque une responsabilité collective qui se dilue au niveau de chaque membre et la rend ainsi très peu opérationnelle surtout dans les entreprises à tradition occidentale où le conseil d'administration n'est que rarement actif.

Rattaché à une direction particulière

Généralement, il s'agit de la direction administrative et financière qui a l'avantage d'instituer un suivi régulier. L'inconvénient de ce service réside dans l'absence d'ascendance du service d'audit interne vis-à-vis de la direction financière. Cette solution, à notre avis, pourrait constituer une mesure transitoire pour initier l'acceptation du service d'audit interne par tous les chefs de départements. Il est évident que, dans ce contexte, les aspects du contrôle comptables sont privilégiés par rapport à d'autres.

Fonctionnement d'un service d'audit dans une entreprise

Activité

Une entreprise qui prétend être bien organisée est pourvue des mécanismes de contrôle interne. Ainsi l'audit interne se base sur l'évaluation de ce contrôle interne. Les activités de l'audit interne consistent à s'assurer de l'évaluation de la conformité entre les politiques et procédures mises en place pour l'accomplissement des différentes tâches. Les activités de l'audit portent aussi à évaluer les

éléments de l'actif de l'entreprise et de leur sauvegarde, mais surtout de s'assurer de la fiabilité des données économique-financières formées par l'entreprise. Ces données sont constamment recherchées par les propriétaires, les banques, l'Etat, etc.

Outils de l'audit interne

L'audit interne ne travaille pas sans références fiables au sein d'une entreprise. L'audit travaille en se conformant aux mécanismes de contrôle interne déjà existant au sein de l'entreprise. Les outils de base adaptés à sa fonction et à son travail et qui lui permettent de simplifier et d'accélérer les opérations de contrôle à effectuer sont entre autres : le planning annuel d'audit ; le manuel des procédures ; l'organigramme ; la description des postes de travail ; le règlement intérieur ; le plan comptable de la société et l'étude et l'évaluation du contrôle interne.

Le planning annuel d'audit

L'auditeur a besoin de connaître s'il y a un planning d'audit pour savoir quels sont les services à problème. Certains services qui figurent dans le planning d'audit annuel ne peuvent, en principe, pas présenter des risques. Tandis qu'il doit être prévu une plus grande fouille dans les services jamais audités car présentant un plus grand danger de mégestion.

Le manuel des procédures

Dans l'organisation d'une entreprise, il est prévu des procédures et des politiques mises en œuvre pour l'accomplissement des tâches spécifiques. Ces procédures, conformes au règlement de l'entreprise sont édictées par la Direction Générale et doivent être respectées. Le moindre écart dans le respect des procédures par rapport à l'accomplissement des tâches dégage des points faibles. (Faiblesse).

L'organigramme

L'organigramme doit être connu de l'auditeur. La structure de l'entreprise intéresse l'auditeur dans ce sens qu'elle lui permet de situer chaque service à auditer en amont et en aval. L'accomplissement des tâches dans un service donne dépend aussi de sa position par rapport aux responsabilités étant objectifs lui dévolus.

La description des postes de travail

Autrement appelé « job description », la description des postes ou d'emploi permet à l'auditeur de voir s'il y a des postes incompatibles. Par exemple la fonction de comptable et du financier, la fonction de l'ordonnateur des dépenses et du caissier, etc.

Ces genres de fonctions sont incompatibles dans la mesure où si elles sont assurées par une même personne favorise la fraude et la mégestion.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur donne une ligne de conduite aux travailleurs au sein de l'entreprise dans tous les aspects. L'auditeur y jettera un coup d'œil pour voir la conduite attendue des personnes qui assurent le service d'audit.

Le plan comptable de la société

En dehors du plan comptable général congolais qui est en vigueur en RDC, chaque entreprise conçoit au plan comptable de l'entreprise regroupant tous les comptes utilisés par l'entreprise auxquels on donne des numéros détaillé tout en gardant les numéros généraux du PCGC. L'auditeur doit se servir de ce plan comptable pour apprécier les imputations opérées dans les différentes écritures rencontrées.

L'étude et l'évolution du contrôle interne

L'auditeur aura besoin de connaître quelles évaluations ont été après sur le contrôle interne dans l'année, ou les années antérieures. Les rapports d'évaluation de l'audit interne facilite le travail de l'auditeur interne puisqu'il ne dispose souvent par de beaucoup de temps pour atteindre toute les modifications de la structure à auditer.

PERFORMANCE

La performance est la capacité de l'entreprise à générer des revenus de manière efficace. L'efficacité se réfère à l'atteinte des objectifs et l'efficience(ou moindre coût) c'est-à-dire sans gaspillage des ressources (PIARRAT C, 2006).

L'analyse de la performance peut s'opérer sur deux axes :

La performance externe : elle est réalisée dans le but d'informer les partenaires (actionnaires, fournisseurs, clients, institutions financières) sur les grands équilibres grâce à une analyse financière. La performance interne : elle vise à évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but.

L'objectif de la performance

Pour remplir sa mission, l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché et l'augmentation du chiffre d'affaire. Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et des sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants soit directement ou indirectement après actions correctives. La performance est multidimensionnelle dès que les buts sont multiples. La performance est un sous ensemble d'action. Aussi, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'organisation par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention. (COHEN E., 2004)

Types de performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financière ; économique ; social ; organisation et sociétal.

La performance financière

Traditionnellement, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA. (JOSETTE et PEYRARD. 2001).

Le ROI (return on investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise.

Le ROE (return on equity) : ce ratio mesure la rentabilité des capitaux propres investis dans l'entreprise par les actionnaires.

L'EVA (economic value added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire.

La performance économique

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité de prix et la compétitivité hors prix. La compétitivité prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La performance organisationnelle

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale

Il s'agit de dresser un bilan social récapitulant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise.

Méthodologie

Méthodes et techniques

Le choix de la méthodologie étant fonction de l'orientation du travail, de l'étendue et de l'ampleur des recherches et dans une certaine mesure des préférences du chercheur, nous avons recouru à la méthode déductible et analytique. La technique documentaire et interview nous

ont été très utiles dans cette réflexion pour atteindre nos objectifs et répondre de ce fait à nos questions de recherche par le fait qu'elles nous ont aidés à réunir les données jugées nécessaires.

Discussion

Place de l'audit interne dans la structure de la FBN-BANK/Matadi

L'audit interne au sein de la FBNBANK relève de la Direction Générale et mis en place par le département de l'organisation, insérer dans la Direction de Maitrise de Risques Opérationnels de manière à lui assurer l'efficacité et l'indépendance vis-à-vis des départements, directions, services et autres entités opérationnelles. Voilà pourquoi il n'est pas inséré dans l'organigramme. Actuellement le Contrôle Interne dépend du secrétariat général de la banque.

Organisation de l'audit interne et contrôle interne au sein de la FBNBANK

La Direction d'Audit Interne au sein de la FBN-BANK/Matadi est sous la responsabilité d'un Directeur d'Audit qui est à la Direction générale à Kinshasa, mais sur place à Matadi, il est représenté par un contrôleur interne selon le langage de la boîte, mais en réalité, c'est un auditeur interne chargé de veiller sur le contrôle interne.

Missions de l'Audit interne au sein de la FBN-BANK/ Matadi

L'Audit Interne au sein de la FBN-BANK/Matadi remplit les deux missions suivantes : permanente et ponctuelle.

- La mission permanente : consiste à veiller sur les instructions strictes mises en place et le démantèlement des anomalies en vue d'une éventuelle régularisation pour se conformer aux exigences de la Banque Centrale du Congo.
- La mission ponctuelle : cette mission intervient ponctuellement dans chaque secteur de manière à vérifier si le système en place reflète réellement le physique des encaisses par le biais d'un bordereau d'ajustage.

Les objectifs de l'Audit interne au sein de la FBN-BANK/Matadi

La mission principale est de minimiser les différents risques que peut courir la banque dans la mesure où l'activité bancaire a toujours été associée à l'idée de risques c'est-à-dire sans risques à gérer il n'y a pas de banques. A ce propos, nous retrouvons les différents risques ci-après :

Les risques de crédit ; les risques de liquidité ; les risques opérationnels ; les risques systémiques et les risques de marché.

Apport de l'audit interne au sein de la FBN-BANK/Matadi

Ce point essentiellement pratique, se propose la présentation des étapes d'exécution de la mission des auditeurs et la rédaction de rapport et recommandation.

Mission des auditeurs internes

La première mission assignée aux auditeurs internes n'est pas policière avec la recherche systématique des fraudes, erreurs et fautes ; leur mission primordiale est de veiller à la compréhension par tous des normes et procédures internes et leur application correcte.

Pour l'exécution de leur mission, les auditeurs internes procèdent à :

- L'observation, pour une prise de connaissance du dernier rapport de contrôle sur le service à contrôler.
- L'utilisation de la méthode comparative pour dégager les écarts et formuler les constatations et propositions de redressement et à la fin, l'établissement des rapports de vérification ou d'enquête.

Rédaction de rapport proprement dite

Ce rapport est rédigé par l'Auditeur qu'il présente à l'audité pour discussion, avant de la soumettre à la Direction Générale.

Dans ce rapport nous retrouvons ce qui suit :

- Le numéro de référence du rapport ;
- Le nom de la personne à qui on adresse le rapport ;
- Son service d'affectation ;
- Le nom de la personne qui a forcé l'opération ;

- Le montant de l'opération ;
- La nature de l'anomalie constatée ainsi que l'instruction y relative ;
- La recommandation.

Il convient de préciser que pendant toute la période notre étude, qu'il n'y a pas eu d'anomalies significatives en dehors de l'année 2016 pour laquelle nous résumons le contenu du rapport d'audit, dans le point suivant.

Résultat

Etat des faiblesses pour l'année 2016

Les anomalies significatives ont été révélées principalement au service des opérations ainsi qu'au service de caisse.

Service des opérations

- **Travaux effectués par l'auditeur**

Suivi de la gestion des comptes à risques : les CAR ont bénéficié d'une attention particulière de l'auditeur interne, à tel enseigne qu'il a travaillé en synergie avec les gestionnaires de ces comptes en vue de prévenir tout risque.

Contrôle des opérations relatives aux régies financières : le travail du contrôle dans ce secteur était centré sur les activités du GUICHET UNIQUE et il a été possible de suivre l'équilibre des opérations de la comptabilisation par rapport aux signaux lancés ; le mouvement des comptes crédités journallement par débit compte GUICHET UNIQUE ; la bonne comptabilisation dans le compte GUICHET UNIQUE et tout dysfonctionnement qui se ferait constaté dans SYDONIA WORLD.

- **Constatations**

Le pouvoir du contrôle ponctuel était faible parce que le contrôleur était limité dans l'exercice de sa tâche.

- **Recommandations**

Qu'une lettre circulaire soit conçue pour autoriser et couvrir le contrôle de s'acquiescer de toutes situations qui exposerait la banque à des risques potentiels pouvant nuire aux intérêts de celle-ci. Et, nous souhaiterions qu'on élargisse le pouvoir de contrôle ponctuel et/ou les enquêtes afin de permettre aux contrôleurs de ne pas être limités dans l'exercice de leur tâche.

Service de la caisse

- **Travaux effectués**

Contrôle des existants

Contrôle des pièces

Contrôle ponctuel des encaisses : les auditeurs ont improvisé des contrôles des encaisses dans les malles des caissiers soit le matin avant leur départ, soit le soir à leur arrivée ; l'objectif était de :

- Démanteler les écarts de caisse (manquant ou excédent) ;
- Remédier aux problèmes des manquants qui à un moment donné était devenu fréquent ;
- Mettre en place un suivi efficace dans le constat, la régularité et la régularisation à temps utile des titres valant espèce (TVE).

- **Constatations**

La non apposition de la grille d'entrée sur le titre de la clientèle ; non apposition du cachet requis, etc.

Pour les clients fonctionnant avec des mandataires agissant conjointement, nous avons travaillé de manière à conscientiser les collègues à ne pas se limiter seulement par la confirmation par téléphone du donneur d'ordre, mais aussi à tirer leurs copies pour le suivi relatif à la régularisation de celle-ci au temps voulu ;

Enormément de cas de signatures non conformes ont été signalés (évolution ou changement de signatures par les clients sans réajustement de la banque) ;

Négligence en ce qui concerne les versements reçus où l'on ne se préoccupe pas trop de l'identité des personnes effectuant les grosses opérations (versement par tiers de plus de USD 10.000) et le forçage

- **Recommandations**

Etant donné que plusieurs cas de fraudes ont été détectés à travers le contrôle des pièces, l'auditeur a proposé que le contrôle des pièces continue à être effectué mais de façon temporaire et/ou spontanée selon le besoin liés aux objectifs à atteindre, c'est-à-dire improviser des journées spéciales pour ce contrôle, comme il en est le cas pour le contrôle ponctuel afin d'empêcher les préposés ou ceux qui produisent des pièces comptables de ne occasionner des magouilles.

- **Lettre de recommandation**

Les différents services audités sont recommandés de suivre leurs rapports d'audit et d'appliquer les résolutions sur les erreurs, fraudes ou fautes constatés ; ceci, pour une amélioration de la gestion par l'application des normes et procédures qui sont d'application.

Conclusion

Nous étions préoccupés de connaître la manière dont la structure de l'audit interne contribue à la performance de FBNBANK/Matadi dans la mesure où cet outil est devenu indispensable pour s'assurer que chaque service de l'institution remplit ses missions avec efficacité et efficience afin de faire de cette institution, une institution performante.

Ainsi, il ressort de nos analyses qu'il est utilisé à la FBNBANK/Matadi, plusieurs techniques telles que la vérification de concordance en comptabilité dans ses normes, l'obtention d'une réponse aux exigences légales des objectifs de la société, etc. divers procédés permettant l'exécution de l'audit interne le schéma de démarches d'évaluation et les étapes d'exécution de leur mission, ce qui permet à l'audit interne dans sa fonction de contrôleur, de déceler les erreurs, empêcher les fraudes, formuler des remarques et suggestions.

Nous avons constaté également que le rapport d'audit interne rédigé, est présenté à l'audité avant de la soumettre à la Direction

Générale pour une décision à prendre et cela en fonction des procédures internes. Ainsi, les différents services audités sont obligés de suivre scrupuleusement les recommandations consignées dans les rapports d'audit et d'appliquer toutes les résolutions qui s'en suivent.

Il convient de signaler qu'en dehors de l'année 2016 qui a engendrée des anomalies, il n'y en avait pas pour les autres années de cette étude. Ce qui nous pousse à dire que le travail fait dans le cadre de l'audit interne a contribué efficacement dans la performance pour le reste des années, dans la mesure où l'auditeur interne a réussi à déceler les erreurs, et empêcher la continuité des fraudes à travers le suivi des recommandations qui ont constitué pour la FBN-BANK/Matadi, une cause pour l'amélioration de sa performance grâce aux remarques et suggestions formulées. Ainsi, nous suggérons à la FBN-BANK/Matadi d'être encore efficace en renforçant d'avantage les mécanismes permettant de minimiser les risques grâce aux recommandations de l'audit interne.

Nous osons croire que la prise en compte de nos analyses, permettra à cette institution de connaître de plus en plus une performance vers un avenir radieux.

Références

- 1) BERTINE E., *audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, édition Eyrolles, Paris, 2007.
- 2) CAHRRIER H., et DEGRYSE S., *les outils fondamentaux de gestion*, éd. Gualino, paris, 2004.
- 3) COLLINS L. et VARLINS C., *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} éd. Dalloz, Paris, 1986.
- 4) GRAND B. et VERDALLE B., *audit comptable et financier*, édition Economica, Paris, 1999.
- 5) JIKINS B. et PINKENEY A., *Audit des systèmes des comptes gérés sur l'informatique*, éd. Publi-Union, Paris, 1984.
- 6) JOSETTE et PEYRARD., *Dictionnaire de finance*, 2^e éd., Vuibert, Paris, 2001.
- 7) LAUZEL P., *Contrôle de gestion et budget*, éd. Sirey, Paris, 1980.
- 8) NAULLEAU G. et RAVALIN M., *Contrôle de gestion et stratégie*, éd. Danoeme, Paris, 2001.

- 9) PIARRAT C., *la gestion financière de l'entreprise*, éd. La découverte, Paris 2006.
- 10) RAFFEGEU et Al, *Audit et contrôle des comptes*, éd. Publi. Union 1979.
- 11) RENARD J., *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition d'Organisation, Paris, 2006.
- 12) VAN CUSTEM R., *Organisation du contrôle et de l'audit interne*, Ed. Comptabilité et productivité, Bruxelles, 1981.