



**AGENCE MONETAIRE  
DE L'AFRIQUE  
DE L'OUEST (AMAO)**

**BULLETIN  
DE L'AMAO**

**DOSSIER**

**Page**

- \* Editorial i
- \* L'AMAO a un nouveau Directeur Général 1
- \* Un bref rappel historique sur le Programme  
de Coopération Monétaire de la CEDEAO 2
- \* Les dirigeants de la CEDEAO recherchent des stratégies  
alternatives pour l'accélération du Programme de Coopération Monétaire 4
- \* Convergence Macro-économique dans l'espace CEDEAO: une mise à jour 6
- \* Clin d'oeil sur le Mécanisme de Surveillance Multilatérale de la  
CEDEAO (MSMC) 9
- \* Focus sur les activités du secrétariat conjoint AMAO/COMMISSION  
CEDEAO: un organe clé du Mécanisme de Surveillance Multilatérale 11
- \* Les Comités Nationaux de Coordination dans le processus de Surveillance  
Multilatérale de la CEDEAO 15
- \* L'audit interne pour la bonne gouvernance des Institutions internationales  
en Afrique 19

**Décembre 2008**

# **COMITE DE REDACTION**

## **Directeur de Publication**

*Prof. Mohamed Ben Omar Ndiaye*

## **Rédacteur en Chef**

*Festus O. Odoko*

## **Rédacteur en Chef Adjoint**

*Alpha I. Diallo*

## **Rédacteurs**

*Samuel Adu-Duodu*

*Dr. Andalla Dia*

*Alieu Cessay*

*Alhassane Diallo*

## **Secrétaire**

*Mary M. Gorvie*

## **TABLE DE MATIERES**

- 1.** L'AMAO a un nouveau Directeur Général
- 2.** Un bref rappel historique sur le Programme de Coopération Monétaire de la CEDEAO
- 3.** Les dirigeants de la CEDEAO recherchent des stratégies alternatives pour l'accélération du Programme de Coopération Monétaire
- 4.** Convergence Macro-économique dans l'espace CEDEAO: une mise à jour
- 5.** Clin d'oeil sur le Mécanisme de Surveillance Multilatérale de la CEDEAO (MSMC)
- 6.** Focus sur les activités du secrétariat conjoint AMAO/COMMISSION du Mécanisme de Surveillance Multilatérale CEDEAO: un organe clé
- 7.** Les Comités Nationaux de Coordination dans le processus de Surveillance Multilatérale de la CEDEAO
- 8.** L'audit interne pour la bonne gouvernance des Institutions internationales en Afrique

## L'AMAO A UN NOUVEAU DIRECTEUR GENERAL



Prof Mohamed Ben Omar Ndiaye a pris fonction en qualité de Directeur Général de l'Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO) le 1<sup>er</sup> juin 2008. Il est professeur d'économie et possède une grande expérience dans le domaine de la recherche et de l'enseignement à l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar, Sénégal. A ce titre, il est également le premier Directeur Général de l'AMAO ayant le profil de professeur d'Université.

Professeur Ndiaye dispose de solides connaissances et d'une grande expérience dans le domaine de l'économie, de la gestion des Entreprises de la macro-économie, des finances et de l'économie monétaire en particulier l'intégration monétaire en Afrique de l'Ouest. En effet, contrairement aux précédents directeurs Généraux de l'AMAO, prof. Ndiaye est un académicien et un économiste-chercheur avéré. Né le 20 Septembre 1969 à Dakar, Sénégal, Prof. Ndiaye est titulaire d'une Licence et d'un Master en Economie option Gestion des Entreprises ; d'une Maîtrise en macro-économie avec spécialisation en

Monnaie, Finances et Banque; d'un Ph. D. en Sciences Economiques et d'un diplôme de 3<sup>ème</sup> Cycle en économie. Prof. Ndiaye a, par conséquent, des connaissances et des compétences dans autant de domaines qui constituent les domaines d'intervention de l'AMAO.

Avant sa nomination à la tête de l'AMAO, Prof. Ndiaye était professeur Certifié Maître de conférence à l'université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar.

Il était, par ailleurs, Directeur National des Programmes de Masters dans cette Université et supervisait des programmes de doctorat inter universités. Depuis 1999, Prof. Ndiaye travaille dans le monde universitaire en qualité d'enseignant et de chercheur. En plus de l'UCAD de Dakar, Il est membre de plusieurs comités scientifiques tels que la Revue Ouest Africaine de Sciences Economiques et de Gestion (ROASEG), AERC, ROCAPE, MIMAP, virtual UNCTAD, AFD, Recherche et Prévisions Economiques du Sénégal.

Prof. Ndiaye vient à l'AMAO avec beaucoup d'expériences dans le domaine de la consultance, de la formation, de l'enseignement et de la recherche au niveau de la zone CEDEAO et à l'étranger. Au cours d'une interview avec le professeur, il a affirmé son attachement au culte du travail, à la concertation, au dialogue, à la discipline, à la transparence, l'engagement, l'honnêteté dans le travail et le respect mutuel. Il pense que si les différents acteurs travaillent en synergie sur l'intégration monétaire, la CEDEAO pourrait dans un court délai atteindre son objectif de mise en place d'une monnaie unique. Dans la perspective de contribuer efficacement à la réalisation de cet objectif, l'AMAO devra relever un

## **UN BREF RAPPEL HISTORIQUE SUR LE PROGRAMME DE COOPÉRATION MONÉTAIRE DE LA CEDEAO**

certain nombre de défis. Premièrement, elle devra opérer un changement dans son orientation afin de se consacrer pleinement à son rôle premier qui est de conduire le Programme de Coopération Monétaire au sein de la CEDEAO.

Pour ce faire, Prof. Ndiaye compte recruter davantage d'économistes et pourvoir les postes administratifs vacants au niveau de l'AMAO. Il envisage également de créer un bon environnement de travail dans le but de créer une plus grande motivation et plus de synergie dans le travail. En tant que véritable chercheur, il est convaincu que seul le travail pourra permettre à l'AMAO de retrouver son lustre d'antan.

En outre, il a exprimé sa détermination à tout mettre en œuvre pour garantir l'amélioration de la situation de l'institution dans un délai raisonnable. Il compte beaucoup sur le travail collégial et il a l'intention de coopérer avec des institutions sœurs telles que la Commission de la CEDEAO, la Commission de l'UEMOA et l'Institut Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO). Cette collaboration pourra porter sur plusieurs aspects comme l'harmonisation des indicateurs macro-économiques des pays membres, l'harmonisation des politiques monétaires nationales, l'harmonisation des statistiques nationales, des politiques fiscales et la libre circulation des personnes, des biens et services dans l'espace CEDEAO. Il reconnaît que cela ne va pas être facile mais reste convaincu que grâce au travail, à l'appui et la détermination ferme de nos dirigeants politiques, à l'engagement et à la coopération de l'ensemble des citoyens, l'Union Monétaire est réalisable dans l'espace UEMOA et se dit prêt à diriger l'AMAO pour relever ce défi.

La Conférence des chefs d'Etat et de Gouvernements de la CEDEAO a mis en place la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en mai 1975 pour promouvoir la coopération et l'intégration régionale devant mener à l'établissement d'une union économique et monétaire en Afrique de l'Ouest. Jusqu'ici les pays de l'Afrique Occidentale francophone avaient maintenu une Union monétaire qui plus tard s'est renforcée pour devenir l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)<sup>[1]</sup> en 1994. Toutefois, ce n'est qu'en mai 1983 que cette coopération monétaire a connu une impulsion significative quand la Conférence des chefs d'Etat et de Gouvernements de la CEDEAO a pris la décision d'établir une zone monétaire unique CEDEAO regroupant tous les Etats Membres.

La Conférence percevait l'Union monétaire comme un passage obligé du fait de la multiplicité des devises non convertibles<sup>[2]</sup>, du faible niveau des échanges commerciaux entre les pays membres<sup>[3]</sup>, du système financier fragile caractérisé par une instabilité macro-économique, du manque de confiance des investisseurs, de la fragilité des dispositifs de paiements inter pays, de la diversité des pratiques bancaires, et des politiques monétaires et fiscales. Les autres facteurs justificatifs de l'importance d'une Union monétaire étaient la réduction des coûts des transactions et des taux de change et la recherche d'une stabilité macro-économique.

Suite à cette décision de 1983, un certain nombre d'études qui ont été réalisées et ont abouti finalement à l'adoption du Programme de Coopération Monétaire de la CEDEAO (PCMC) en juillet 1987.

Dans le cadre du programme, il a été demandé aux pays membres d'adopter des décisions politiques collectives afin de réaliser un système monétaire harmonisé et un environnement macro-économique stable favorable à la mise en place d'une intégration monétaire réussie.

En particulier, il a été demandé aux pays membres de se conformer à des critères de convergence macro-économiques bien définis et qui portent sur la stabilité des prix, les politiques fiscales prudentes, et la conservation de réserves brutes de devises suffisantes. Entre autres questions, les Etats Membres devaient désormais déterminer des taux de change sur la base de la loi du marché, libéraliser leur commerce extérieur et intégrer leur monnaie au marché des capitaux.

Les politiques ci-dessus et les mesures structurelles devaient être mises en application pour une période transitoire de cinq ans à compter de 1987, année d'adoption du PCMC. Cependant, la progression vers la réalisation de l'objectif final est demeurée lente malgré l'engagement politique exprimé en faveur d'une Union monétaire. Ce qui a abouti à une première révision du calendrier du programme pour une prolongation jusqu'en 2000.

Une évaluation du programme réalisée en 1999 a également révélé que les pays membres n'étaient pas encore prêts pour une union monétaire car les progrès accomplis par rapport aux critères quantitatifs et qualitatifs fixés étaient

insuffisants. En conséquence, la revue a décidé du report du délai de 2000 à 2004, d'un changement de stratégie et de l'introduction d'autres mesures visant à renforcer le programme de convergence et à accélérer le processus d'intégration.

Le changement de la stratégie a conduit à l'adoption d'une approche fast-track à deux voies qui envisage la mise en place de la Zone Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) comprenant les pays non membres de la zone CFA en vue de leur doter d'une monnaie commune au mois de janvier 2003. L'objectif à terme étant de fusionner cette deuxième zone (ZMAO) avec la première (UEMOA) pour créer l'Union monétaire de la CEDEAO en 2004<sup>[4]</sup>.

Malgré des succès significatifs enregistrés depuis la mise en œuvre de cette double approche en 2001, la plupart des pays membres n'ont pas été en mesure d'atteindre les valeurs minimales ciblées concernant les indicateurs en matière de convergence macro-économique et d'harmonisation des politiques, notamment en ce qui concerne les taux de change, le commerce et la libéralisation du capital, les réglementations et la supervision des opérations bancaires. La persistance des barrages routiers et d'autres types de contrôles constituent un véritable problème dans la mesure où ceux-ci limitent la libre circulation des personnes, des biens et des services à travers les frontières, et favorisent la non mise en œuvre des décisions politiques appropriées.

En raison des problèmes ci-dessus, le calendrier d'exécution du projet de la ZMAO a été prolongé à deux reprises par rapport à la date initiale de décembre 2003, à juillet 2005 et, plus tard, à décembre 2009 pour tenir compte du rythme de progression insuffisant en relation avec tous les aspects du programme. Ces contraintes ont, par conséquent, impacté sur la détermination d'une date appropriée pour la réalisation de l'Union monétaire à l'échelle de la CEDEAO.

<sup>1</sup> UEMOA 'l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine'.

<sup>2</sup> Neuf monnaies sont en circulation dans la sous région, notamment l'escudo Cap Verdien, le Dalasi Gambien, le franc Guinéen, le cedi Ghanéen, le dollar Libérien, le naira Nigérien, le leone Sierra Léonien, le franc CFA en plus du dollar Libérien. Le franc CFA est la seule monnaie avec une convertibilité limitée.

<sup>3</sup> Le commerce entre les pays de la CEDEAO compte pour seulement une part insignifiante de 2,9 % de leur commerce mondial en 1970 comparé à environ 14,0% vers fin 2008.

<sup>4</sup> Dans le cadre de cette initiative, les Chefs d'Etats des cinq pays de l'Afrique de l'Ouest (Nigeria, Ghana, Guinée, Sierra Leone et Gambie) ont créé la Zone Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) en Décembre 2000 à Accra. Après la création de l'Institut Monétaire Ouest Africain (IMAO) en 2001 à Accra, Ghana, pour la supervision de la mise en œuvre du Programme ZMAO, la conduite des activités devant mener à la mise en place d'une Banque Centrale pour la zone aux environs de 2003.

## **LES DIRIGEANTS DE LA CEDEAO RECHERCHENT DES STRATÉGIES ALTERNATIVES POUR L'ACCELERATION DU PROGRAMME DE COOPÉRATION MONÉTAIRE**

À son sommet du 15 juin 2007 à Abuja, la Conférence des chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO a exprimé sa préoccupation par rapport à la lenteur constatée dans l'exécution du programme de coopération monétaire.

Tout en réaffirmant son engagement pour une rapide réalisation du programme, le Conseil a demandé à la Commission de la CEDEAO de procéder à une revue de la double stratégie présentement utilisée et d'envisager son remplacement possible par une approche simple visant la mise en place directe d'une monnaie commune pour l'Afrique occidentale.

Le Secrétariat Conjoint Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO) et de la Commission de la CEDEAO, un organe clé du Mécanisme Multilatéral de Surveillance, s'est réuni à Freetown, Sierra Leone en juillet 2007. Au cours de cette réunion, le Secrétariat Conjoint a convenu d'organiser une rencontre des experts régionaux et une réunion extraordinaire du Conseil de Convergence pour réfléchir sur la question.

Ainsi, une réunion des institutions régionales comprenant la Commission de la CEDEAO, l'Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO), l'Institut Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO) et la Commission de l'UEMOA a organisé une réunion du 25 au 27 septembre 2007 à Accra, Ghana. Après avoir passé en revue les divers scénarios présentés dans leurs mémorandums



respectifs, ces établissements ont finalement proposé trois options alternatives, à savoir, le big-bang, l'approche graduelle et l'approche de la masse critique.<sup>[5]</sup>

La réunion des experts régionaux a porté son choix sur la troisième option comme alternative la plus pertinente. Les participants étaient d'avis qu'en plus de l'avantage supplémentaire qui consiste à impliquer les principales économies d'Afrique occidentale, il permet de minimiser l'impact négatif produit par le développement économique des petits pays non convergents sur l'économie et la stabilité régionale de la monnaie proposée.

Après cette réunion, la Commission de la CEDEAO a tenu une assemblée extraordinaire du Conseil de Convergence le 9 octobre 2007 à Ouagadougou pour étudier les options présentées par la réunion des experts. Après avoir passé en revue les trois options, le Conseil a exprimé la nécessité d'avoir une approche simple de l'intégration monétaire et de faire en sorte que la future monnaie commune se fonde sur des principes macro-économiques pertinents.

En conséquence, le Conseil a ordonné la réalisation d'une étude de faisabilité en vue de déterminer la meilleure option et un calendrier précis pour l'introduction de la monnaie unique proposée. À cet effet, le Conseil a demandé à la Commission de la CEDEAO de collaborer avec l'AMAO et d'autres institutions pour préparer les termes de référence appropriés, en tenant en compte la nécessité de maintenir une stabilité macro-économique au sein des Etats Membres.

L'objectif de l'étude, qui est en cours, est de définir les stratégies d'implantation d'une monnaie unique en Afrique occidentale. Elle devra évaluer les perspectives pour une mise en œuvre accélérée du processus d'intégration monétaire et faire des recommandations sur les modalités pour une introduction réussie de la monnaie unique au niveau de l'espace CEDEAO.

<sup>[5]</sup> L'approche « big bang » suggère la mise en place d'une union monétaire par consentement mutuel et sans aucune condition préalable macro-économique. L'approche purement progressive est basée sur des critères d'éligibilité macro-économiques. Concernant l'approche masse critique, les membres éventuels doivent partager au moins 75.0% du PIB total de la CEDEAO.



# CONVERGENCE MACRO- ÉCONOMIQUE DANS L'ESPACE CEDEAO : UNE MISE À JOUR

La convergence macro-économique est considérée comme une condition essentielle à la mise en place d'une Union monétaire crédible. En conséquence l'AMAO assure le suivi des performances des économies des pays membres concernant les critères de convergences définis et l'élaboration d'un rapport périodique destiné aux instances dirigeantes. Les critères sont divisés en deux critères primaires et secondaires. Les critères de convergence primaires concernent essentiellement les déficits fiscaux, les taux d'inflation, les réserves internationales et le financement du déficit budgétaire par la banque centrale. D'autre part, les critères secondaires, qui ont pour rôle de consolider les critères primaires, s'intéressent à la masse salariale, à la mobilisation de recettes fiscales,

l'accumulation de la dette intérieure, au financement de l'investissement national, au taux de change réel et au taux d'intérêt réel.

Ainsi le suivi de ces critères devrait permettre une stabilité macro-économique globale. La progression vers la convergence macro-économique est demeurée assez difficile car aucune amélioration significative n'a été enregistrée dans les performances globales durant l'année 2008. En général, les pays membres ont des difficultés à soutenir leurs performances sur des années successives, en conséquence, la réalisation des critères de convergence sur une base soutenue reste un défi majeur pour les pays. Le tableau 1 ci-dessous fournit une vue d'ensemble du nombre de pays (en dehors des quinze pays de la CEDEAO) qui se sont conformés aux valeurs de convergence fixée

**Tableau 1: Nombre de Pays qui ont atteint les Critères de Convergence**

Critères Primaires	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Déficit Budgétaire/PIB	6	5	5	3	5	6	6	10
Inflation	9	10	10	9	9	8	7	1
Déficit Budgétaire Financé par la Banque Centrale	13	12	11	14	15	13	14	13
Réserves Extérieures Brutes	10	9	9	9	9	9	9	9
<b>Critères Secondaires</b>								
Dette Intérieure <sup>6</sup>	5	4	5	4	4	7	8	8
Recettes Fiscales/PIB	0	0	0	2	2	2	3	2
Masse Salariale/Recettes Fiscales	6	5	8	5	7	7	8	8
Investissements Publics/Recettes Fiscales	6	5	5	7	6	7	7	7
Taux d'Intérêt Réel Positif	7	8	9	7	7	7	7	2
Stabilité Réel du Taux de Change	9	3	0	0	12	12	13	13

Source: AMAO

<sup>6</sup> Seuls les pays de l'UEMOA sont concernés par l'évaluation de ce critère, les données des autres pays ne nous sont pas parvenues

Concernant les performances par rapport aux critères primaires essentiels, le rapport déficit budgétaire/PIB, s'est amélioré sensiblement comparé à l'année précédente, avec un nombre de dix pays ayant réalisé ce critère en 2008. Le nombre de pays qui ont réalisé le critère d'inflation a baissé de façon drastique (1) pendant la période étudiée comparé à (7) en 2007. Treize pays ont atteint l'objectif ciblé pour le financement du budget par la banque centrale, comparé à 14 en 2007. Concernant les réserves externes brutes, neuf pays (le Nigéria et les huit pays de l'UEMOA) ont pu atteindre l'objectif durant la période.

Le tableau 1 montre que les performances réalisées pour les critères secondaires ont été généralement très loin d'être satisfaisantes. Seuls deux (02) pays ont atteint l'objectif relatif aux recettes fiscales sur PIB durant la période étudiée.

Concernant la masse salariale qui constitue une grande proportion des

recettes fiscales nationales produites dans la plupart des pays, l'atteinte de cet objectif a également été difficile. Il y a eu une incidence des taux d'intérêts réels négatifs dans la plupart des pays durant l'année 2008. En général les taux de change réels sont demeurés stables dans les pays membres et le critère a été satisfait par treize pays vers la fin de 2008.

Le tableau 2 indique qu'aucun des pays n'a encore réussi à satisfaire à tous les critères de convergence primaires et secondaires. En fin 2008, la meilleure performance qui est de six (06) objectifs réalisés a été enregistrée par seulement deux (02) pays : le Bénin et le Sénégal. La Gambie, le Mali, le Niger et le Nigéria suivent avec cinq (05) objectifs chacun, alors que le Burkina Faso, le Cap Vert, la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Togo ont atteint quatre (4) objectifs, tandis que la Guinée-Bissau, le Libéria et la Sierra Leone ont réalisé trois (03) et le Ghana deux (02).

**Tableau 2: Nombre Total de Critères de Convergence atteints**

<b>PAYS/ PERIODE</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
BENIN	6	6	6	5	5	4	8	6
BURKINA FASO	5	4	5	5	6	6	6	4
CAP-VERT	4	2	3	3	5	4	5	4
COTE D'IVOIRE	5	4	5	5	5	6	6	4
GAMBIE	2	0	1	4	5	6	4	5
GHANA	1	0	1	2	2	3	2	2
GUINEE	4	3	1	1	3	2	5	4
GUINEE- BISSAU	5	5	4	5	5	5	3	3
LIBERIA	4	4	4	2	3	3	3	3
MALI	5	5	6	6	7	6	7	5
NIGER	5	4	4	5	6	7	6	5
NIGERIA	4	3	4	4	6	5	5	5
SENEGAL	8	7	7	6	7	6	6	6
SIERRA LEONE	3	4	0	1	2	1	2	3
TOGO	5	5	6	5	5	6	6	4

## **CLIN D'ŒIL SUR LE MECANISME DE SURVEILLANCE MULTILATERALE DE LA CEDEAO (MSMC)**

L'une des innovations majeures du schéma d'intégration de la CEDEAO est l'instauration d'un dispositif de surveillance multilatérale des politiques macroéconomiques des Etats membres par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement lors de sa 25ème session tenue à Dakar en décembre 2001. La surveillance multilatérale est le cadre communautaire de définition et de contrôle des politiques macroéconomiques des Etats membres. Le présent article montre l'importance de la surveillance au sein de la communauté, définit ses principes de base, les modalités de sa mise en œuvre, et expose ses arrangements institutionnels ainsi que les contraintes de sa mise en œuvre.

### **LA SURVEILLANCE MULTILATERALE DE LA CEDEAO EST ELLE IMPORTANTE**

Compte tenu des risques éventuels de voir un Etat imposer à l'ensemble de la Communauté les coûts de sa mauvaise politique, il est nécessaire de coordonner les politiques économiques. Autrement dit, il s'agit d'éviter des actions non coopératives et d'assurer la discipline économique. Une coordination efficace des politiques économiques permet d'éviter des situations budgétaires et monétaires nationales incompatibles et d'accroître les gains pour l'ensemble de l'union économique et monétaire. Une telle coordination peut être menée sous deux formes : une coordination discrétionnaire et une coordination par les règles. Une coordination discrétionnaire implique que les orientations de politique économique sont décidées en fonction des paramètres

économiques de chaque pays et de la situation globale au niveau de la Communauté. Une coordination par les règles obligatoires, quant à elle, impose des objectifs quantitatifs précis et identiques aux Etats, le contrôle étant assuré par un mécanisme de surveillance multilatérale. L'efficacité des deux formes de coordination en union économique et monétaire (UEM) s'évalue généralement sur la base de trois critères : l'adaptation à la situation économique interne, la contribution à la cohésion de la communauté et l'encouragement à la répartition équitable des gains

En instituant alors en son sein un mécanisme de surveillance multilatérale, la CEDEAO a fait le choix de la coordination par des règles obligatoires.

### **PRINCIPES DE BASE ET MODALITES DE LA MISE EN ŒUVRE DU MECANISME DE SURVEILLANCE MULTILATERALE DE LA CEDEAO**

Le mécanisme communautaire de coordination, repose essentiellement sur trois éléments :

- la définition d'un ensemble de règles de base et d'une batterie d'indicateurs statistiques en vue de fixer des normes aux politiques économiques nationales ;
- le cadre institutionnel pour la gestion d'un système crédible et transparent d'informations permettant de surveiller le respect des normes établies et, le cas échéant, de prévenir ou d'identifier les dérapages; et
- l'élaboration et la publication d'un rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale permettant la mise en œuvre éventuelle d'un processus souple de consultations et de coordination des politiques des Etats membres, pouvant

aboutir à des prises de décision assorties d'incitations positives ou de sanctions.

Ces principes indiquent ainsi que la surveillance au sein de la CEDEAO serait un processus de consultations et de suivi continu des politiques économiques et financières des Etats membres pour garantir la meilleure coordination et la plus grande convergence possible entre les économies nationales.

#### CADRE INSTITUTIONNEL DE LA SURVEILLANCE MULTILATERALE DE LA CEDEAO

La Surveillance multilatérale doit s'appuyer sur le Conseil de convergence, le Comité technique de suivi, le secrétariat conjoint, Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO) et Commission de la CEDEAO, les Comités nationaux de coordination (CNC) ou Comités nationaux de politique économique (CNPE), (A/Dec.17/12/01).

Le Conseil de Convergence (article 3) est composé des Ministres chargés des Finances et des Gouverneurs des Banques Centrales des Etats membres. Il est l'organe de la CEDEAO habilité à exercer la surveillance multilatérale des politiques et performances macro-économiques des Etats membres. Dans le cadre de la procédure de surveillance multilatérale, le Conseil de Convergence examine et approuve ces rapports semestriels d'exécution et les transmet à la Conférence des chefs d'Etat pour rendre compte de l'état de l'harmonisation et de la convergence des politiques et performances économiques dans la Communauté.

Le Comité technique de suivi (article 4) est composé des représentants des Ministères chargés des Finances des Etats membres et des Directeurs des Etudes des Banques

Centrales. Il s'assure de la conformité des projets de programmes pluriannuels de convergence avec les objectifs communautaires de convergence avant leur transmission au Conseil de convergence pour adoption. Il supervise le travail effectué par le secrétariat conjoint et les Comités nationaux de coordination.

Le secrétariat conjoint (article 5) est chargé du suivi de la préparation des rapports semestriels d'exécution. Il doit à cet effet :

- gérer la base de données du dispositif de surveillance en veillant notamment à la cohérence, à la comparabilité des données, et à leur disponibilité;
- élaborer et soumettre au Comité technique de suivi et au Conseil de convergence les rapports semestriels d'exécution.

Les Comités nationaux de coordination (CNC) sont composés de responsables des services nationaux impliqués dans la formulation et la mise en œuvre de la politique économique et financière (article 6). Chaque comité national est chargé de :

la gestion d'une base de données statistiques ;

la rédaction d'un rapport trimestrielle sur l'évolution de la situation économique de son Etat et sa transmission au secrétariat conjoint;

le suivi de la politique économique en recensant les décisions récentes et en évaluant leur impact au plan économique et financier.

Ladite décision prévoit également que chaque Etat membre soumette au secrétariat conjoint un programme pluriannuel conforme aux objectifs communautaires de convergence. Ainsi, le

Conseil de Convergence doit s'assurer de la bonne exécution, par chaque Etat membre, de son programme de convergence. En cas de dégradation des performances d'un pays (circonstances exceptionnelles), le Conseil de Convergence peut proposer des mesures correctrices.

#### CONTRAINTES DE MISE EN ŒUVRE DU MECANISME DE SURVEILLANCE MULTILATERALE DE LA CEDEAO

La principale contrainte réside au fait que l'engagement politique montré en faveur du programme n'a pas été appuyé de manière appropriée par une rapide mise en application des politiques essentielles. Jusqu'à ce jour l'AMAO utilise le canal des banques centrales (élargi depuis un certain temps aux Ministères des Finances) pour rédiger le rapport de convergence. L'AMAO utilise cette procédure, chaque année, pour préparer les deux rapports semestriels de convergence de la CEDEAO.

Le constat qui se dégage de nos jours est que, malgré son importance dans le processus de l'harmonisation des politiques économiques, la mise en oeuvre du schéma réel du mécanisme de surveillance multilatérale n'est pas encore effective. Et cette situation pose des entraves à la collecte, au traitement et à l'analyse des données. Ces problèmes, convenons en, nuisent au travail de suivi du programme de convergence des politiques et performances économiques et financières qui requiert des données fiables et comparables.

### **FOCUS SUR LES ACTIVITES DU SECRETARIAT CONJOINT AMAO/COMMISSION CEDEAO : UN ORGANE CLE DU MECANISME DE SURVEILLANCE MULTILATERALE**

Le Secrétariat conjoint AMAO /Commission de la CEDEAO est un organe du mécanisme de la surveillance multilatérale institué par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement des Etats membres de la CEDEAO, tenue à Dakar au Sénégal, suivant Décision A/DEC.17/12/01 du 21 décembre 2001. Il est le centre opérationnel de la surveillance multilatérale et, à ce titre, chargé de la préparation des rapports semestriels d'exécution des programmes de convergence pour le compte du Comité technique et du Conseil de convergence.

C'est dans le cadre de la mise en oeuvre de cette décision que des rencontres périodiques sont instituées, au moins deux fois par an alternativement à Freetown et Abuja, entre l'AMAO et la Commission de la CEDEAO en vue de passer en revue l'évolution et le niveau de réalisation des différentes activités entreprises en vue de l'exécution du programme d'intégration économique et monétaire de la sous-région.

La première rencontre de l'année 2008 du Secrétariat Conjoint a eu lieu, à Abuja (Nigeria) au siège de la Commission de la CEDEAO, le 15 février 2008. Cette rencontre a permis de faire le point sur le niveau de réalisation des activités communes programmées en 2007, d'élaborer le programme de travail de

l'année 2008, de tirer les leçons de la réunion des Comités Nationaux de Coordination (CNC), tenue en février 2008 à Abuja, et de la rencontre avec la mission du FMI.

Lors de cette réunion, les points suivants ont été inscrits à l'ordre du jour:

- Revue des activités programmées lors de la précédente réunion du Secrétariat conjoint ;
- Programmes de travail sous les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> Fonds Européen de Développement (FED) ;
- Réunion des Comités Nationaux de Coordination (CNC) et Rencontre avec la mission du FMI.
- La revue des actions programmées lors de la précédente réunion du Comité conjoint (la cinquième précisément), tenue en juillet 2007, a permis de noter la finalisation des documents suivants:
  - le règlement intérieur qui doit être signé par le Directeur Général de l'AMAO et le Commissaire du Département de la Surveillance Multilatérale de la CEDEAO. Ce règlement intérieur devra régir le fonctionnement du Secrétariat conjoint et faciliter l'exécution des différentes tâches qu'il s'est assigné dans le cadre de la surveillance multilatérale ;
  - le formulaire avec « en-tête » du Secrétariat Conjoint AMAO/Commission EDEAO libellé dans les trois langues officielles de la Communauté (Anglais, Français et Portugais) pour utilisation dans les diverses correspondances du Secrétariat.

Pour ce qui est de l'installation du VSAT, devant assurer la connectivité des différentes Institutions, Agences et pays membres de la CEDEAO, le constat est que les fonds ne sont toujours pas libérés par la Banque Africaine de Développement (BAD).

2- S'agissant des programmes sous financement des 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> Fonds Européen de développement (FED), le Secrétariat Conjoint a identifié les activités suivantes à entreprendre:

#### LE 9<sup>EME</sup> FONDS EUROPEEN DE DEVELOPPEMENT

Le programme de travail 2008 est essentiellement placé sous le financement du 9<sup>ème</sup> FED qui comporte les activités ci-après:

- l'organisation d'un séminaire de sensibilisation et d'une mission de surveillance multilatérale au Liberia ainsi que de l'installation de son Comité National de Coordination (CNC) ;
- l'étude sur la libéralisation du marché financier et des capitaux (capital market libéralisation) dont les termes de référence sont finalisés ;
- la conduite de missions de suivi et d'évaluation conjointes (AMAO et Commission CEDEAO) dans les pays membres pour l'amélioration de la qualité de la collaboration entre les deux institutions et de programmes de formation pour le renforcement des capacités de leurs cadres.



## b) LE 10<sup>ÈME</sup> FONDS EUROPEEN DE DEVELOPPEMENT

Le Secrétariat conjoint a élaboré un autre budget pour le tirage du 10ème FED dont les activités identifiées dans le cadre de ce financement se déclinent comme suit :

- achat de véhicules pour la Commission de la CEDEAO, l'AMAO et les Comités Nationaux de Coordination des sept pays de la CEDEAO non membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- la création du site Web du Secrétariat Conjoint AMAO/ Commission CEDEAO;
- l'élaboration d'un bulletin du Secrétariat Conjoint;
- le développement d'une base de données pour les besoins de la surveillance multilatérale;
- le renforcement des capacités du Secrétariat Conjoint par l'ouverture d'un bureau au siège de la Commission de la CEDEAO à Abuja avec une bibliothèque équipée des équipements et ouvrages nécessaires, le recrutement d'un macroéconomiste, d'un assistant de bureau, d'un bibliothécaire, d'une secrétaire bilingue, d'un chauffeur etc;

**3-** La Réunion des Comités Nationaux de Coordination et la Rencontre avec le FMI ont abouti aux conclusions ci-après:

### LA REUNION DES COMITES NATIONAUX DE COORDINATION

Le Secrétariat conjoint a organisé du 11 au 14 février 2008, une réunion des Comités Nationaux de Coordination (CNC) des

pays membres de la CEDEAO à Abuja. Cette réunion a débattu de l'ensemble des questions et problèmes liés à l'établissement et au fonctionnement de ces Comités.

A cet égard, la réunion a observé que certains pays n'avaient toujours pas établi leurs CNC. Dans les pays où ils sont déjà installés les CNC sont, dans leur fonctionnement, plus ou moins confrontés à des problèmes financiers et font face à certaines difficultés comme celles liées à la maîtrise de la méthodologie d'élaboration des rapports trimestriels ou pluriannuels adaptés aux besoins de la surveillance multilatérale de la CEDEAO.

Pour faire face à ces problèmes, la Commission a décidé d'accorder une aide financière à ces institutions et à renforcer leurs capacités en matière de rédaction de rapport. Un séminaire a été organisé à Dakar, au Sénégal, pour les CNC des pays francophones, par la Commission de la CEDEAO en collaboration avec l'IDEP.

En marge de ce séminaire, l'AMAO a élaboré un guide qui vient en résolution du problème de la rédaction du rapport de la surveillance multilatérale. Ce guide a été adopté et approuvé par le Conseil de convergence.

### LA RENCONTRE AVEC LE FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL (FMI)

La rencontre avec les experts du FMI, le 15 février 2008, a permis de discuter essentiellement des conclusions de leur réflexion préliminaire sur le nouveau programme visant à accélérer le processus de création de la monnaie unique de la

CEDEAO conformément à la décision de la réunion des Chefs d'Etat et de Gouvernement de la CEDEAO tenue à Abuja en juin 2007. A cet égard, les experts ont indiqué que leur réflexion préliminaire ne constituait pas une étude, à proprement parler, mais simplement leur point de vue sur la faisabilité immédiate de l'union monétaire avec une monnaie unique commune qui, selon eux, nécessite la réalisation de certaines conditions préalables qui seraient loin d'être satisfaites, actuellement, par les pays membres de la CEDEAO notamment en matière de convergence des économies et d'harmonisation des politiques.

Sur la base de ces déclarations, le Secrétariat Conjoint a indiqué que, pour les hautes Autorités de la CEDEAO la question n'était plus de savoir s'il fallait attendre la réalisation de ces conditions préalables ou non mais d'examiner toutes les options possibles en vue de parvenir, le plus tôt que possible, à l'objectif de création de la monnaie unique. Par conséquent, les experts du FMI ont accepté de revoir leur papier en fonction des Termes de Référence produits par le Secrétariat Conjoint et des observations formulées par les participants à la réunion des Comités Nationaux de Coordination.

Toutefois, ils ont indiqué que leur assistance se limiterait simplement à la production de ce document de réflexion en vue d'aider à la réalisation de l'étude projetée dont ils ne sont pas disposés à mener ni à financer.

Par conséquent ils ont conseillé de confier cette étude à un consultant disposant d'une grande expérience en matière d'intégration monétaire particulièrement en référence à l'expérience de l'Union Européenne.

Par ailleurs, il a été aussi question d'examen des possibilités d'établissement de relations de travail entre le FMI et le Secrétariat Conjoint AMAO/Commission de la CEDEAO à travers, notamment, des actions d'assistance technique et de conduite de missions conjointes de surveillance multilatérale.

A cet effet, le FMI a demandé à ce qu'il soit établi un Protocole de collaboration avec la Commission de la CEDEAO qui couvrirait toutes les institutions de la CEDEAO dont l'AMAO. La Commission de la CEDEAO s'est dite disposée à élaborer ce document le plus rapidement possible.

Enfin, l'AMAO a exprimé le souhait de voir le FMI lui rendre désormais visite, dans ses locaux à Freetown, lors de ses différentes missions en Sierra Leone pour d'éventuels échanges sur le programme d'intégration monétaire de la CEDEAO et d'autres questions d'intérêt commun.

La deuxième réunion annuelle du Secrétariat Conjoint s'est tenue le 20 juin 2008 à Freetown (Sierra Leone) au siège de l'AMAO.

L'objectif de la réunion était de revoir l'état de la mise en oeuvre des activités du Secrétariat Conjoint au cours du premier semestre de 2008 et planifier les activités du second semestre de l'année 2008. Les

cadres de l'Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO) et de la Commission de la CEDEAO ont pris part à cette réunion.

**LES COMITES NATIONAUX DE  
COORDINATION DANS LE  
PROCESSUS DE SURVEILLANCE  
MULTILATERALE DE LA CEDEAO**

La Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), depuis sa création en 1975, se veut être une réponse aux impératifs de développement qui se posaient aux Etats de la zone. L'un des objectifs essentiels de ce projet est de transformer, à terme, l'espace communautaire en une union monétaire viable où circulera une seule monnaie commune. La marche vers l'Union Monétaire a atteint une phase décisive avec l'adoption en juillet 1987 du programme de coopération monétaire de la CEDEAO (PCMC).

En rappel, le PCMC est un concentré d'actions cohérentes visant une harmonisation des systèmes monétaires nationaux et une création d'un environnement macroéconomique stable propice à la création de l'union monétaire et à l'introduction de la monnaie commune. Le PCMC accorde, en particulier une place essentielle à la convergence macroéconomique qui se focalise principalement sur la stabilité des prix, la maîtrise de la politique budgétaire des gouvernements, la restriction du financement des déficits budgétaires et le maintien de niveaux suffisants de réserves extérieures.

A cet effet, les Etats membres sont tenus de respecter des critères spécifiques dans ces domaines et harmoniser leurs économies afin d'assurer la stabilité du cadre macroéconomique à terme et de créer l'environnement nécessaire à la réussite de l'intégration monétaire.

Convaincues que la réussite d'un tel processus nécessitait la réunion de plusieurs facteurs parmi lesquels figurent en bonne place, la mise en place d'une organisation institutionnelle impliquant, en particulier, une association des acteurs clé à toutes les étapes de la chaîne de conduite du processus, les Autorités de la Communauté ont institué, par la Décision A/DEC/2001 un mécanisme de surveillance multilatérale. Aux termes de cette Décision, chaque pays est invité à créer et mettre en place un Comité National de Coordination (CNC). Le rôle appelé à être joué par les CNC fait d'eux la véritable cheville ouvrière du mécanisme.

Avant d'aborder plus en détail le rôle proprement dit des CNC dans le dispositif institutionnel du mécanisme de convergence, telle qu'inscrite dans la Décision A/DEC/2001 du 21 décembre 2001 de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, il conviendrait d'abord de revenir sur toute l'organisation institutionnelle dérivant du mécanisme.

## L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE DU MECANISME DE SURVEILLANCE MULTILATERALE

Le mécanisme de convergence a induit la création d'organes nouveaux qui sont : le Conseil de convergence, le Comité technique de suivi, le Secrétariat conjoint Commission de la CEDEAO/AMAO et les Comités Nationaux de Coordination (CNC).

Le Conseil de Convergence constitue l'organe de décision de la surveillance multilatérale au sein de la CEDEAO. Il est composé des Ministres chargés des Finances et des Gouverneurs des Banques Centrales des Etats membres. Il examine et approuve les rapports semestriels

d'exécution de la surveillance et les transmet à la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement pour l'informer de l'état de la convergence dans la région.

Le Comité technique de suivi est composé des représentants des Ministères chargés des Finances des Etats membres et des Directeurs des Etudes des Banques Centrales. Le Comité technique de suivi examine la conformité des projets de programmes pluriannuels de convergence avec les objectifs communautaires avant leur transmission au Conseil de convergence pour adoption.

Le Secrétariat conjoint est composé de l'AMAO et de la Commission de la CEDEAO: Il est chargé de préparer, sur la base des données et rapports transmis par les Comités Nationaux de Coordination, des dossiers de la réunion du Comité Technique de suivi.

Les Comités Nationaux de Coordination sont des structures de base pour l'exercice de la surveillance multilatérale. Ce sont des cellules nationales que chaque pays membres a l'obligation de créer et d'assurer le fonctionnement afin d'assister techniquement le Secrétariat conjoint dans la collecte, le traitement et l'analyse des données relatives à chaque Etat membre.

## L'EXERCICE DE LA SURVEILLANCE PAR LES COMITES NATIONAUX DE COORDINATION (CNC)

L'introduction du mécanisme de surveillance multilatérale dérive de la nécessité de prendre en compte les interrelations des différents secteurs économiques pour assurer la réussite du processus d'intégration monétaire. Cette prise en compte s'opère à travers une mise en accommodation rigoureuse des politiques fiscales, budgétaires et autres réformes structurelles.

La complexité de cette entreprise a conduit à la mise en place d'une organisation institutionnelle de base appropriée. C'est ainsi que fut décidé, la création dans chaque Etat membre de la CEDEAO d'un Comité National de Coordination (CNC) par la Décision A/Dec.17/12/01 de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement.

## LES MISSIONS ASSIGNEES AUX CNC

Les Comités Nationaux de Coordination ont pour vocation, en collaboration avec l'AMAO et le Secrétariat Exécutif de la CEDEAO, d'assurer la collecte, le traitement et l'analyse des informations relatives à chacun des Etats membres. A cet effet, chaque Comité National de Coordination est chargé, entre autres, de :

- La gestion d'une base de données statistiques ;
- La rédaction d'un rapport sur l'évolution de la situation économique de l'Etat auquel il appartient, en mettant l'accent sur l'évolution des critères de convergence ;
- Le suivi de la politique économique en recensant les décisions récentes et en évaluant leur impact au plan économique et financier.

Les dispositions investissent les CNC d'un rôle de premier plan en matière de surveillance multilatérale. Ceux-ci sont à la base de la réalisation de la chaîne de tâches à accomplir avant toute délibération et décision du Conseil de Convergence. En effet, c'est à partir des CNC, en effet, que doivent partir les inputs nécessaires à l'élaboration des rapports de surveillance par le Secrétariat Conjoint. D'où la nécessité de veiller à une dotation conséquente de ces structures en moyens matériel et technique adéquats pour couvrir

l'ensemble des besoins exprimés notamment en matière statistique et d'analyse économique et financière.

## LA COMPOSITION DES CNC

La surveillance multilatérale procède de l'engagement des Etats membres à respecter les normes communautaires de référence qui accordent la priorité aux domaines suivants : la stabilité des prix, l'assainissement des finances publiques, la maîtrise du financement monétaire du déficit public et le maintien de niveaux appropriés de réserves extérieures brutes. En outre, ces mêmes Etats sont tenus d'harmoniser leurs économies afin d'assurer la stabilité du cadre macroéconomique à terme et de créer l'environnement nécessaire à la réalisation des objectifs quantitatifs d'une part, et d'inscrire la dynamique du processus d'intégration monétaire dans une perspective beaucoup plus soutenable d'autre part. Cette harmonisation concerne plusieurs domaines qui couvrent notamment les politiques de change, la réglementation financière et bancaire, les échanges commerciaux et les statistiques

La complexité et l'étendue du domaine d'exercice de la surveillance, ci-devant rappelé, ont milité en faveur d'une structuration aussi complète que possible des CNC. Cette structuration, qui est appelée à être adaptée en fonction du découpage administratif de chaque pays, est faite en rapport avec les administrations et institutions techniques impliquées dans la conduite des politiques économiques et financières nationales (Cf. Article 6, alinéas v et vi de la Décision A/Dec.17/12/01). Ainsi, les CNC comprennent les structures suivantes : Direction du Trésor, Direction des Impôts, Direction des Douanes, Direction du Budget, Direction chargée de la Dette publique, Direction de la prévision,

Direction du Plan, Institut national de la Statistique, Banque Centrale, Direction du Commerce Extérieur, Direction de l'Economie et Direction de l'Intégration.

La Présidence du CNC devrait être assurée par un Haut fonctionnaire de l'Etat expressément désigné par le Gouvernement dans la perspective de donner plus de poids aux décisions et délibérations du Comité.

### LES PRINCIPALES ACTIVITES DES CNC

Dans le cadre de la surveillance multilatérale, chaque CNC a l'obligation de se doter d'une base de données recouvrant tous les secteurs de l'économie : comptes économiques, prix et inflation, finances publiques et dette, balance des paiements, statistiques monétaires, etc. Cette base de données devrait être régulièrement mise à jour et transmise au Secrétariat Conjoint constitué de la Commission de la CEDEAO et de l'AMAO (Cf Article 5 de la Décision A/Dec.17/12/01).

La base de données mise à jour devra faire l'objet d'une analyse trimestrielle dans un rapport de convergence également transmissible au Secrétariat Conjoint. Les rapports devront, tout en présentant de manière exhaustive les réalisations enregistrées sur la période sous revue au niveau des principaux secteurs économiques, dresser l'évolution des indicateurs de convergence.

Par ailleurs, le mécanisme de convergence prévoit l'élaboration, par chaque Etat, d'un programme pluriannuel de convergence. Il est attendu que les CNC jouent un rôle majeur, voire le principal rôle, dans l'élaboration et la mise à jour régulière de ce programme.

Le programme de convergence est un document dans lequel chaque Etat

s'engage à travers un plan de convergence avec une quantification des objectifs à court et moyens termes de réalisations de critères de convergence. Ce document, qui doit être compatible avec les autres engagements auxquels les Etats membres ont souscrit, notamment avec les partenaires techniques et financiers, devrait faire l'objet d'une évaluation semestrielle dans le cadre du rapport de convergence élaboré par les CNC et par le Secrétariat Conjoint.

## **AUDIT INTERNE POUR UNE BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET INSTITUTIONS INTERNATIONALES EN AFRIQUE**

En Afrique, un des principaux obstacles au développement socio-économique est l'absence de bonne gouvernance. Une bonne gouvernance anticipe sur les problèmes et donne des exemples de supervision forte au niveau interne. L'audit interne appuie l'évaluation des opportunités par lesquelles la bonne gouvernance pourrait être renforcée et recommande des mesures correctives là où c'est nécessaire. « La gouvernance d'entreprise », ce sont les système et processus qu'une organisation met en place pour protéger les intérêts et créer une valeur ajoutée pour ses différents groupes de parties prenantes” .

Jusqu'à récemment, la gouvernance d'entreprise était considérée comme étant uniquement l'affaire du Conseil d'Administration et des Agents chargés de faire respecter la conformité juridique. Cependant, cette notion a disparu. Une bonne gouvernance d'entreprise requiert une plus grande perspective organisationnelle, une planification intégrée, une exécution coordonnée et un suivi évaluation constant. Le suivi est un domaine clé où l'audit interne peut apporter une valeur importante dans le processus de gouvernance.

Les responsabilités de l'audit interne augmentent à cause des exigences réglementaires accrues de même que les directives des cadres exécutifs à renforcer les contrôles et améliorer les risques en matière de gestion. L'Institut des Auditeurs Internes a clarifié les rôles et responsabilités des auditeurs internes en définissant l'importance de la gestion du risque et de la gouvernance d'entreprise et

demande aux auditeurs internes d'évaluer et de faire des recommandations pour améliorer le processus de gouvernance d'entreprise.

Le rôle clé de l'audit interne est d'aider le Conseil ou son comité d'audit à s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance à développer, entre autres.

- Une évaluation objective des risques existants et un cadre de contrôle interne.
- Revoir le cadre de conformité en vue de son amélioration
- Faire des recommandations pour une utilisation plus effective et efficiente des ressources
- Respecter les valeurs de l'organisation et de son code de conduite
- Chercher des informations sur les principales fraudes et irrégularités.

Les auditeurs internes continueront à faire face aux défis de l'indépendance et de l'objectivité dans leurs activités au sein de l'organisation, tout en y étant membre à part entière. Ils dépendent dans la plupart des cas de l'administration générale, et pourtant doivent objectivement revoir la conduite de l'administration et son efficacité. Le principe d'indépendance exige que le Département de l'Audit Interne fonctionne sous le contrôle direct du Directeur Général ou, du Conseil d'administration ou de son comité. Beaucoup pensent que, pour confirmer l'indépendance des auditeurs internes, ils doivent rendre compte fonctionnellement au président du comité d'audit et administrativement au Directeur Général de manière journalière. Dans tous les cas, la ligne de compte rendu doit être faite auprès de quelqu'un qui a assez d'autorité pour fournir à l'audit interne le soutien



nécessaire pour accomplir ses activités au quotidien.

Les auditeurs internes sont aussi confrontés aux défis qu'il n'y a pas de méthode universelle pour améliorer la gouvernance d'entreprise, et partant, chaque organisation doit avoir sa propre solution taillée sur mesure.

En dépit de tous les défis, l'audit interne, est une partie intégrante de la bonne gouvernance pour les institutions publiques et privées à la fois, pour la promotion de l'efficacité et de l'allocation optimale de ressources pour les institutions nationales et domestiques. L'audit aide à faire des prévisions et à réduire le niveau d'erreur et constitue à cet égard, un véritable outil pour une bonne prise de décision faite dans n'importe quelle institution. .