



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN
SERVICE D'AUDIT INTERNE DANS UN
ETABLISSEMENT DE CREDIT : CAS D'ECOBANK
BURKINA**

Présenté par :

Mlle Rassidatou Salimata DIARA

Dirigé par :

M. Alain SAWADOGO

Professeur Associé CESAG

DEDICACE

A

Notre père Thièmoko DIARA et à notre mère Mme DIARA Mariam KONE pour leur amour et tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour nous..

A

Mes frères Hamed, Mohamed et Hassan. Ce travail est le votre, recevez le donc comme une motivation et faites mieux que nous.

A

Ma regretté tante bien aimée Sarah, nous aurions aimé que tu sois là pour voir ce travail, mais nous savons que tu es toujours présente parmi nous et notre espoir est que tu sois fière de ce travail

A

Edmond YAMEOGO pour son soutien indéfectible et sa présence à mes cotés, que DIEU veille sur nous et nous guide

Merci

REMERCIEMENTS

Cette page de << remerciements >> est réservée à tous ceux qui m'ont apporté de façon inconditionnelle leur soutien.

Il s'agit de :

- ✓ Madame SANOU pour son soutien et pour les conseils qu'elle nous a donnés lors de notre séjour à Dakar. C'est le moment pour nous de vous exprimer notre profonde reconnaissance.
- ✓ Monsieur SAWADOGO Alain, notre maître de mémoire pour avoir accepté de nous guider dans la réalisation de ce travail. Malgré vos multiples préoccupations, vous avez suivi de près les différentes phases du travail. C'est l'occasion pour nous de vous dire merci ;
- ✓ Monsieur SAWADOGO Sidiki et TASSEMBEDO Evariste, nos maîtres de stage, Chefs de département adjoint à la Direction de l'Audit et du Respect des Normes d'ECOBANK BURKINA qui, en dépit de l'abondance de leurs tâches ont su consacrer leur temps précieux à notre encadrement avec le plus grand sérieux ;
- ✓ Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finances (ISCBF) pour ses efforts, la qualité de ses enseignements, et pour ses précieux conseils méthodologiques qui ont su nous éviter certains écueils dans la rédaction de ce mémoire.
- ✓ Monsieur YAMEOGO Bila, Monsieur DICKO Aboubacar et Madame BALBO Diane , agents à la Direction de l'Audit et du respect des Normes d' ECOBANK Burkina, pour la documentation, le soutien matériel qu'ils nous ont fourni, les recommandations de correction ainsi que leurs conseils et diverses remarques.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAD	: Département de l'Administration du Crédit
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COSO	: Committee Of Sponsoring Organisation of the Tradway commission
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de France
DG	: Directeur Général
EBF	: Ecobank Burkina Faso
FRAP	: Feuille de Révélation et d'analyse de Problèmes
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	: Institute of Internal Auditors
OECCA	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PDG	: Président Directeur Général
PME	: Petite et moyenne Entreprise
PMI	: Petite et moyenne industrie
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE

Figure 1: Modèle d'analyse.....	46
---------------------------------	----

TABLEAUX

Tableau 1: Les indicateurs des variables indépendantes	48
Tableau 2: Indicateurs de mesure des composantes	50

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE 1 – LE CONCEPT D'AUDIT INTERNE	9
1.1 Définition de l'audit interne	9
1.2 Objectif de l'audit interne.....	11
1.3 Normes professionnelles de l'audit interne	11
1.3.1. Présentation des normes de l'audit interne.....	12
1.3.1.1 Les normes de qualification	12
1.3.1.2 Les normes de fonctionnement	12
1.3.1.3 Les normes de mise en œuvre	13
1.3.1.4 Les modalités pratiques.....	13
1.3.2 Mode d'application des normes d'audit interne	13
1.3.2.1 Rôle de l'Audit Interne.....	13
1.3.2.2 Domaines d'investigation.....	14
1.3.2.3 Rattachement de l'Audit Interne	15
1.3.2.4 Déontologie des Auditeurs.....	16
1.3.2.5 Déroulement d'une mission d'Audit.....	17
1.4 Domaine d'intervention et champ d'application de l'audit interne	18
1.4.1. Domaine d'application de l'audit interne.	18
1.4.2. Champ d'intervention de l'audit interne.....	19
CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE	21
2.1. L'organisation d'un service d'audit interne.....	21
2.1.1. Les missions assignées au service d'audit interne.....	21
2.1.2. Le positionnement de la fonction d'audit interne	22
2.1.2.1 Rattachement du service d'audit interne au PDG ou au DG.....	23
2.1.2.2 Rattachement du service d'audit interne au Comité d'Audit ou "Audit Committee".....	24
2.1.3 Les outils de l'audit interne.	25
2.1.3.1 LA FRAP.....	25
2.1.3.2 Le questionnaire de contrôle interne	26
2.1.3.3 Les interviews	26
2.1.3.4 Le sondage statistique.	27
2.1.3.5 Le tableau des forces et faiblesses Apparentes (TFFA).....	28
2.1.3.6 La grille d'analyse des fonctions.....	28
2.1.3.7 Le diagramme de circulation.....	28
2.2. Le fonctionnement d'un service d'audit interne.....	29
2.2.1. Les moyens d'un service d'audit interne.....	29
2.2.1.1 La charte d'audit interne	29
2.2.1.2 Le manuel d'audit interne	30
2.2.1.3 Les Ressources humaines.....	30
2.2.1.3.1 Le directeur de l'audit interne.....	30
2.2.1.3.2 Les auditeurs internes	31
2.2.1.4 Les moyens matériels.....	31

2.2.1.5	Les moyens financiers.....	31
2.2.2.	La formation des auditeurs internes.....	32
2.2.3.	Le comportement humain et le caractère des auditeurs internes.....	32
2.2.4.	La communication de l'auditeur interne.....	33
2.2.4.1	La communication de l'auditeur à l'extérieur de l'organisation.....	33
2.2.4.2	La communication de l'auditeur interne au sein de l'organisation.....	33
2.2.4.3	La communication à l'intérieur du service d'audit interne.....	34
2.2.4.4	La communication entre auditeurs et audités.....	34
2.2.5.	La conduite d'une mission d'audit interne.....	35
2.2.5.1	La phase de préparation.....	35
2.2.5.1.1	L'ordre de mission.....	35
2.2.5.1.2	L'étape de familiarisation :.....	36
2.2.5.2	Phase de réalisation.....	38
2.2.5.2.1	La réunion d'ouverture.....	38
2.2.5.2.2	Le travail de terrain.....	39
2.2.5.2.3	L'observation.....	39
2.2.5.2.4	Les validations.....	39
2.2.5.3	Phase de conclusion.....	39
2.2.5.3.1	Le projet de rapport d'audit.....	40
2.2.5.3.2	La réunion de clôture.....	40
2.2.5.3.3	Le rapport d'audit interne.....	40
2.2.5.3.4	Suivi du rapport d'audit interne.....	40
2.2.6.	La mesure de l'activité du service d'audit interne.....	42
2.2.6.1	Conditions d'une bonne efficacité d'un service d'audit interne.....	42
2.2.6.2	La mesure de l'efficacité.....	43
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		45
3.1	Le modèle d'analyse.....	45
3.1.1	La prise de connaissance générale.....	46
3.1.2	Evaluation du contrôle.....	47
3.1.3	Identification des forces, faiblesses et risques.....	47
3.1.4	Les recommandations.....	47
3.2	La procédure d'échantillonnage et les outils de collecte des données.....	47
3.2.1	La procédure d'échantillonnage.....	48
3.2.1.1	Les outils de collecte des données.....	49
3.2.1.1.1	La recherche documentaire.....	49
3.2.1.1.2	L'entretien.....	49
3.2.1.1.3	L'observation participante et physique.....	49
3.2.1.2	La méthode d'analyse de résultats.....	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		53
CHAPITRE 4 – PRESENTATION ECOBANK BURKINA.....		55
4.1	Historique, cadre juridique.....	55
4.1.1	Historique.....	55
4.1.2	Cadre juridique.....	56
4.1.3	Dimension.....	56
4.2	Produits et Services proposés par ECOBANK.....	58
4.3	Organisation interne D'ECOBANK BURKINA.....	58
4.3.1	Le Conseil d'Administration.....	59
4.3.2	La Direction Générale.....	59
4.3.3	Les attributions des différents départements.....	60
4.3.3.1	La Direction des Opérations et de la Technologie.....	60

4.3.3.2	La Direction de l'Audit et du Respect des Normes.....	61
4.3.3.3.	La Direction du Risque et des Engagements.....	61
4.3.3.4.	La Direction du Contrôle Financier.....	62
4.3.3.5	La Direction des Ressources Humaines.....	62
4.3.3.6	La Direction de la banque de détail.....	62
4.3.3.7	La Direction de la banque des grandes Entreprises.....	63
4.3.3.8	La Direction de la trésorerie et institutions financières.....	63
CHAPITRE 5 – PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A ECOBANK BURKINA		65
5.1	Conception, Organisation et Fonctionnement de l'audit interne.....	65
5.1.1	Les attributions du service d'audit interne	65
5.1.2	L'organisation et le fonctionnement du service d'Audit Interne.....	66
5.1.2.1	Le rattachement du service d'audit interne	66
5.1.3	Les moyens du service d'audit interne	67
5.1.3.1	Les moyens matériels et humains.....	67
5.1.3.1.1	Les moyens matériels.....	67
5.1.3.1.2	Les moyens humains.....	67
5.1.3.2.	Les moyens techniques.....	67
5.1.3.2.1.	La charte d'audit.....	68
5.1.3.2.2	Le manuel des procédures	68
5.1.3.2.3.	Le manuel d'audit ou CAP-MANUEL.....	69
5.2	La conduite des missions d'audit.....	69
5.2.1	La démarche méthodologique	70
5.2.1.1	La phase d'étude.....	70
5.2.1.2	La phase de réalisation	70
5.2.1.3	La phase de conclusion	71
5.2.2	Les outils et techniques utilisés	72
5.2.2.1	Les entretiens.....	72
5.2.2.2	Les examens des pièces justificatives	72
5.2.2.3	Les rapprochements.....	73
5.2.2.4.	Les tests par sondage	73
5.2.3	Le comportement de l'auditeur.....	73
5.2.4	Les structures de contrôle.....	73
5.2.4.1.	Le conseil d'administration	74
5.2.4.2	Les commissaires aux comptes	74
5.2.4.3	La Commission Bancaire et la BCEAO.....	74
CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....		75
6.1	Les forces de la pratique de l'audit interne.....	75
6.1.1	Les forces au plan conceptuel et organisationnel	75
6.1.1.1	La nécessité de l'audit interne.....	75
6.1.1.2	Le positionnement hiérarchique	77
6.1.1.3	L'existence d'une charte d'audit interne	77
6.1.2	Les forces au plan pratique.....	77
6.1.2.1	La maîtrise et la gestion des risques.....	78
6.1.2.2	La conduite des missions.....	78
6.1.2.3	L'appui de la direction générale.....	79
6.2	Les autres atouts	79
6.2.1	Au plan interne	79
6.2.2	Au plan externe.....	80
6.3	Les faiblesses de la pratique de l'audit interne.....	80
6.3.1	Les faiblesses de conception et d'organisation	80

6.3.2	L'insuffisance des moyens techniques	81
6.3.3	La non évaluation du système de contrôle interne	81
CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS		82
7.1	Une nouvelle conception et organisation de l'audit Interne	82
7.1.1	La redéfinition des missions du service d'audit interne	82
7.1.2	La réorganisation du service d'audit interne	82
7.1.3	L'adoption d'une nouvelle planification et la programmation des missions.....	83
7.2	L'élaboration et/ ou l'adaptation des moyens techniques	84
7.2.1	La formation des auditeurs et le renforcement du nombre des auditeurs.....	84
7.2.2	L'adaptation de la charte d'audit	85
7.2.3	La finalisation du manuel de procédures	85
7.2.4	L'actualisation du manuel d'audit interne	86
CONCLUSION GENERALE.....		87
ANNEXES		90
BIBLIOGRAPHIE		96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours des dernières années, la conduite des activités des entreprises a profondément évolué : banalisation de la gestion en temps réel, dans un contexte de globalisation et de mondialisation ; complexité des opérations et des systèmes d'informations ; sophistication des activités ; protection de l'image et externalisation des activités de l'entreprise et plus récemment, une attention plus accrue vis-à-vis des risques exogènes à faible probabilité et à fort impact.

C'est dans cet environnement en pleine mutation que de nombreuses banques se sont installées dans la zone UEMOA, bouleversant ainsi le paysage bancaire. Ces banques sont de véritables acteurs de développement économique à travers la collecte de fonds, l'octroi de crédits et de financement de projets. Les banques sont parmi les principaux fournisseurs d'information financière sur l'économie ; elles exercent leur activité dans un environnement en évolution, qui leur offre d'importantes opportunités mais qui se caractérise aussi par des risques complexes qui mettent en défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire. Le métier du banquier est, en effet, indissociable du risque ; ne pas prendre de risque, quelle qu'en soit la nature, c'est de renoncer à être banquier. Le risque est dans l'action comme dans l'inaction. Toute décision est risque. La non décision aussi. Par conséquent, les banques doivent acquérir rapidement des capacités de gestion des risques si elles veulent survivent dans un environnement orienté vers le marché, résister à la concurrence des autres banques et soutenir une croissance économique pilotée par le secteur privé. Ainsi, tout l'art consiste à diagnostiquer le risque, à l'analyser, à le prendre sans mettre en péril l'entreprise, et à l'assumer en toute connaissance de cause.

L'activité bancaire constitue un levier important du monde des affaires. La crise du système bancaire dans l'espace UEMOA dans les années 1990 a conduit à une restructuration dont le but était de permettre à ces institutions financières de faire face à la mondialisation qui détruit les frontières et de garantir l'accroissement du potentiel économique des pays membres de l'UEMOA. Ainsi, des règles nationales et internationales ainsi que des recommandations du comité de Bale I et II doivent être appliquées par les banques de la sous région pour assurer la croissance économique et sécuriser l'épargne des déposants.

Des dispositifs prudentiels sont actuellement en vigueur afin de pallier à toute nouvelle crise. Malgré les efforts fournis par les banques pour respecter ces dispositifs, on ne peut

exclure la matérialisation d'un effet similaire. En effet, les risques sont inhérents à l'activité bancaire.

Mais la survenance d'incidents plus ou moins grave n'a rien de nouveau si la prévention et la réactivité étaient et demeurent des pratiques reconnues, on note bien qu'aujourd'hui le manque de vigilance, d'anticipation et de sens de responsabilité est nettement moins bien accepté. Ainsi, les banques doivent impérativement garder un œil sur les risques liés à leur activité afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement, une sécurité renforcée et une visibilité accrue ; gage d'un meilleur niveau de performance.

Le système bancaire a connu au cours de ces dernières décennies de nombreux bouleversements. La crise des années 90 a démontré que les banques n'ont pas su faire face aux risques auxquels elles étaient exposées. Les restructurations mises en place par la BCEAO avaient pour but de permettre aux banques de mieux gérer leur environnement économique à travers la maîtrise des différents risques afin de mieux contribuer à l'accroissement du potentiel économique. Avec les dispositifs prudentiels actuellement en vigueur et les leçons tirées du passé, nous constatons un développement des banques dans le paysage économique des pays de l'UEMOA.

Mais avec le développement de l'activité bancaire dans tous les secteurs économiques ; force est de constater ; que même si certains risques semblent être mieux gérés, d'autres se sont développés provoquant de pertes énormes, compte tenu de la croissance des activités et de la complexité des opérations réalisées. On peut citer entre autre :

- le risque de malversation sur les montants versés ou retirés
- les risques d'erreurs d'imputation avec pour conséquence la non fiabilité du système d'information
- le risque de vol, fraude et de détournement d'actifs résultant de la défaillance des systèmes de sécurité.
- Le risque de perte de clients résultant d'une mauvaise qualité du service.

Tous ces risques dus à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes ; au personnel ou aux systèmes, ainsi que ceux dus aux événements externes sont des risques opérationnels. Ils engagent la responsabilité pécuniaire de l'établissement mais aussi, peuvent détériorer son image de marque. L'impact de ces pertes par négligence, par

inadvertance, par inconscience, par insuffisance ou manque d'organisation du service d'audit interne, est considérable.

La banque dans sa fonction de gestionnaire de la clientèle, réalise avec son environnement des opérations qui se traduisent par des flux de trésorerie. Cet aspect de la gestion est à la base de risques opérationnels très importants. L'activité de crédit a pour objet de satisfaire les besoins de financement des entreprises et des ménages en mettant à leur disposition des fonds.

Les pertes importantes ou les faillites sont souvent une combinaison de la survenance d'un risque de crédit et d'un risque opérationnel et sont toujours la conséquence d'une carence dans le système d'audit et du contrôle interne.

Ainsi pour une banque comme ECOBANK Burkina, une bonne organisation et un bon fonctionnement du service d'audit interne est d'une importance capitale en ce sens qu'elle pourrait permettre de diagnostiquer et minimiser certains risques.

La question qu'on serait tenté de se poser est/ : << quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques liés à l'activité bancaire>> les solutions seraient :

- de définir les différents risques auxquels nos banques sont confrontées
- de concevoir une cartographie des risques de crédit d'ECOBANK Burkina
- de définir et d'adapter une organisation et un fonctionnement du service d'audit interne qui permettra de diagnostiquer et de limiter les risques opérationnels de crédit

La dernière paraît plus opportune car elle est un préalable à la réalisation des trois autres. En effet l'importance de ce service d'audit interne permettra une meilleure connaissance et une gestion des risques.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous posons est : la structure du service d'audit interne d'ECOBANK permet elle un bon diagnostic et une bonne gestion des risques ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- ❖ quel dispositif de contrôle faut-il mettre en place pour une efficacité dans la maîtrise des risques.

La recherche de réponse à toutes ses interrogations a motivé notre choix pour le thème suivant : << organisation et fonctionnement d'un service d'audit interne dans un établissement de crédit : cas d'ECBANK Burkina>>.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre l'organisation et le fonctionnement du service de l'audit interne d'une banque, et montrer en quoi ce service est un préalable à la maîtrise et à une gestion efficace des risques ; et tout ceci dans un souci de développement durable d'ECOBANK Burkina.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir l'audit interne en général
- définir l'organisation et le fonctionnement d'audit interne d'ECOBANK Burkina
- définir les missions assignées à ce département à ECOBANK
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place
- apporter une solution appropriée pour une bonne organisation et un bon fonctionnement du service d'audit interne

L'étude dégage donc des centres d'intérêts suivants :

✓ **Pour ECOBANK**

La dynamisation de l'audit interne constitue une solution idoine pour la maîtrise et la gestion des risques. D'où l'importance d'une bonne organisation et un bon fonctionnement du service d'audit interne.

✓ **Pour nous même**

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances dans le domaine d'audit bancaire et de nous appropriés des spécificités d'une bonne pratique de l'audit bancaire.

✓ **Pour le CESAG**

Il aura en sa possession un document sur le diagnostic des risques opérationnels de crédits dans une banque, document qui pourrait servir aux autres stagiaires

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- La première sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de littérature ou nous exposerons la fonction d'audit interne, l'organisation générale d'un service d'audit interne et son fonctionnement
- La seconde permettra d'avoir une connaissance de la pratique et la dénomination du service d'audit interne à Ecobank Burkina, son organisation et fonctionnement, son diagnostic afin d'apporter des solutions appropriées pour une bonne organisation du service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'audit interne est une fonction qui joue un rôle fondamental dans toutes les entreprises qui se soucient de l'atteinte de leurs objectifs. En effet il a pour mission, selon (LEMANT 2002 :21), « d'évaluer périodiquement le contrôle interne afin d'aider les responsables à apprécier la qualité du dispositif dont ils se sont dotés et son fonctionnement ».

L'audit interne aujourd'hui se focalise sur les objectifs de l'entreprise et les risques plutôt que sur les fonctions ou les entités ;c'est une fonction proactive non limitée à l'analyse des dysfonctionnements passés mais tournée vers la recherche des solutions d'amélioration et non vers la seule mise en évidence des problèmes.

Cette fonction met en œuvre une approche systémique et méthodique impliquant une méthodologie rigoureuse et structurée d'évaluation des risques au niveau de la planification annuelle, et aussi de chacune de ses missions. Elle est soutenue et encadrée par les nouvelles normes professionnelles.

L'audit interne qui est au service du management, ne peut rester indifférent à la mutation des organisations, « il s'efforce d'être en phase avec les préoccupations de son temps » (RENARD 2006 :13). Cela explique l'adaptation du concept et de ses standards.

L'objet de cette première partie est de situer le cadre théorique de l'audit interne. Pour ce faire elle abordera les points suivants :

- Dans un premier chapitre nous évoquerons les généralités sur l'audit interne ; les normes professionnelles qui régissent l'audit interne, son domaine d'application et son champ d'application ;
- Dans un second chapitre l'organisation et le fonctionnement d'un service d'audit interne ;
- Le troisième chapitre présentera notre méthodologie d'étude qui sera une synthèse de notre revue de littérature et servira de base pour analyser la pratique de cette fonction à Ecobank Burkina

CHAPITRE 1 – LE CONCEPT D'AUDIT INTERNE

L'objectif visé à travers ce chapitre est de comprendre les concepts de l'audit interne à travers ses définitions, ses objectifs, les normes qui régissent sa pratique, son domaine d'application et son champ d'intervention.

1.1 Définition de l'audit interne

L'audit interne est une fonction en pleine croissance. Lui donner une définition unique semble être difficile. Les différents auteurs et organisations professionnelles d'audit interne tels que The Institut of Auditors (IIA) et l'Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI), ont tenté de lui donner une définition à chaque étape de son évolution. Selon (RENARD 2006 : 61), l'audit interne est un dispositif interne de l'entreprise qui vise à :

- apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- garantir l'intégrité du patrimoine ;
- juger l'efficacité des systèmes d'information.

Cette définition pourrait être mal comprise car :

- l'audit interne n'est pas un "dispositif", mais une fonction de l'organisation ;
- Cette définition met l'accent uniquement sur l'appréciation des informations comptables.

Elle confond le rôle de l'audit interne qui est d'apprécier, de porter un jugement, à celui du contrôle interne qui est d'assurer, de garantir. Selon (Raffegau Menonville 2004 :11), « l'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise ». Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services.

Cette définition n'est pas très précise, elle reste floue. Par exemple la définition indique "les instruments dont dispose la direction pour contrôler et gérer l'entreprise". De quels instruments s'agit-il ? De quel contrôle s'agit-il ?

Contrôler peut avoir plusieurs sens (vérifier ou maîtriser). Précisons que l'audit s'applique à toutes les organisations.

Toutes les anciennes définitions restent floues ; elles ne prennent pas en compte l'évolution de la fonction d'audit interne pour mieux appréhender cette évolution.

Ainsi, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de contrôle de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer 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 ménagement des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise ; en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IFACI-2000 : 06).

La nouvelle définition est centrée sur l'aide à apporter à l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. L'audit interne évalue l'ensemble des risques de l'organisation à travers une méthodologie définie par des normes professionnelles de la pratique de l'audit interne.

L'audit interne doit donc donner une assurance sur le degré de maîtrise des opérations des différentes fonctions de l'organisation, contribuant ainsi à la création de la valeur ajoutée.

A travers cette définition, le rôle d'assistance de l'audit interne est clairement exprimé. L'auditeur interne ne doit plus être perçu comme un policier ni un inspecteur mais plutôt comme quelqu'un qui aide à l'organisation à atteindre ses objectifs.

Il sera de la responsabilité de chaque chef de service de l'audit interne, en rapport avec les dirigeants de son organisation de fixer les objectifs et les domaines d'intervention du service d'audit interne en tenant compte de cette nouvelle approche de l'audit interne.

1.2 Objectif de l'audit interne

Selon (RENARD 2004 :67), (GERBIER 2000 :24), (LEMANT 2002 :03), les objectifs essentiels de l'audit interne sont :

- d'apprécier l'ensemble du système de contrôle interne afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des solutions au management ;
- d'aider les responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et leur efficacité ;

L'audit interne "apprécie", "porte un jugement" sur le contrôle interne afin de favoriser la maîtrise des activités par les managers, et fait des recommandations pour améliorer la performance de l'organisation.

Pour ne pas altérer son efficacité, les objectifs assignés à l'audit interne doivent être clairement indiqués dans la charte de l'audit interne.

Ces objectifs doivent être mis à la disposition du service d'audit interne, mais aussi de l'ensemble des autres normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne adopté par l'IIA.

1.3 Normes professionnelles de l'audit interne

Ces normes sont édictées par l'IIA et enrichies par les commentaires de l'IFACI constituent le référentiel de base de la profession.

Elles sont l'illustration parfaite de la devise de l'audit interne : « le progrès par le partage »

Admises pour l'essentiel, par les instituts nationaux affiliés à l'IIA, elles restent néanmoins évolutives à l'image de la profession elle-même.

En plus du code de déontologie , les normes sont au nombre de quatre (04).

1.3.1. Présentation des normes de l'audit interne.

Selon l'IFACI (2007), la pratique de l'audit interne repose sur quatre normes générales qui ont pour but :

- de faire comprendre le rôle et les responsabilités des auditeurs internes et des managers ;
- d'établir une base pour guider et mesurer les performances de l'audit ;
- d'améliorer la pratique de la profession.

Les quatre normes générales sont :

- les normes de qualification ;
- les normes de fonctionnement;
- les normes de mise en œuvre ;
- les modalités pratiques.

Notre étude portera surtout sur les normes de qualification et de fonctionnement.

1.3.1.1 Les normes de qualification

Ces normes énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

Elles sont détaillées comme suit :

- missions, pouvoirs et responsabilité des auditeurs;
- indépendance et objectivité des auditeurs ;
- compétence et conscience professionnelle des auditeurs ;
- programme d'assurance et d'amélioration qualité du service d'audit;

1.3.1.2 Les normes de fonctionnement

Ces normes concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité

Elles font références à sept domaines :

- la gestion de l'audit interne
- la nature du travail
- la planification de la mission
- l'accomplissement de la mission
- la communication des résultats
- la surveillance des actions de progrès
- l'acceptation des risques par la direction générale

1.3.1.3 Les normes de mise en œuvre

Ces normes stipulent la mise en œuvre du service d'audit interne dans l'entreprise

1.3.1.4 Les modalités pratiques

Cette norme indique la pratique de l'audit interne dans l'organisation.

1.3.2 Mode d'application des normes d'audit interne

Le mode d'application de l'audit interne est basé sur les principes suivants :

1.3.2.1 Rôle de l'Audit Interne

Issu du contrôle comptable et financier, l'Audit interne a évolué vers l'assistance au management et recouvre désormais une conception plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations (nouvelles méthodes de direction : délégation, décentralisation, motivation, relations client/fournisseur au sein de l'entreprise, informatisation, qualité totale...).

La déclaration des responsabilités de l'Audit interne de l'I.I.A. américain (Institutes of International Auditors) et de l'I.F.A.C.I. (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) établit que :

"L'Audit Interne est, à l'intérieur d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de l'entreprise.

Son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable".

L'Audit interne ne doit pas être confondu avec le contrôle interne.

Contrôler une situation c'est avoir en main toutes les données permettant d'en conserver la maîtrise.

Le contrôle interne, c'est ainsi l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures dont l'objet est d'assurer :

- la sécurité des actifs (ensemble des actifs immobiliers et immatériels, stocks, ressources humaines et image de l'institution),
- la régularité des opérations,
- l'application des lois, règlements et directives internes,
- la qualité de l'information,
- l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise publique ou privée est en état permanent de contrôle interne dès lors qu'elle s'est dotée, dans sa globalité, d'une organisation adaptée à ces objectifs.

Si chaque organisation est responsable de manière continue de son contrôle interne, la Direction de l'Audit interne doit être, dans l'exercice de ses missions, le promoteur du contrôle interne et de son efficacité au meilleur coût.

1.3.2.2 Domaines d'investigation

Dans l'exercice de leur mission, les auditeurs pourront être conduits à :

- examiner la qualité des informations financières et opérationnelles et les moyens et méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations ;
- examiner les moyens de préserver et éventuellement de valoriser les actifs, et si nécessaire de vérifier l'existence de ceux-ci ;
- apprécier si les ressources sont utilisées de façon économique et efficace ;
- apprécier l'adaptation des structures et la qualité de l'animation pour l'atteinte des objectifs ;
- examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur le fonctionnement de l'institution ;
- examiner les projets et programmes afin de s'assurer que les résultats sont cohérents avec les objectifs poursuivis, et que ces projets et programmes ont été menés à bien comme prévu.

1.3.2.3 Rattachement de l'Audit Interne

L'Unité d'Audit Interne est rattachée à la Direction Générale. L'Unité d'Audit Interne est supervisée par un Comité d'Audit. Celui-ci est composé du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint, du Secrétaire Général, du Directeur Général Délégué, du Président et Vice-président de la CME.

Le Comité d'Audit a pour vocation :

- d'assurer l'indépendance de l'Audit ;
- d'examiner et d'approuver le plan d'Audit ;
- de faire régulièrement le point de son exécution ;
- d'examiner les suites données aux recommandations ;

Le Comité peut, à tout moment, saisir l'Unité d'Audit Interne pour une mission non planifiée.

Les missions d'Audit peuvent concerner soit une structure (par ex. : Direction des Affaires Techniques), soit une fonction (par ex. : fonction approvisionnement), un thème (par ex. : archivage).

1.3.2.4 Déontologie des Auditeurs

Le Code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Outre les obligations inhérentes au statut de la fonction publique, l'Unité d'Audit Interne se conforme aux normes internationales de sa profession en matière de déontologie.

- L'Auditeur veille à conduire ses enquêtes sans préjugé. Dans ses conclusions, il doit manifester un haut niveau d'objectivité, d'impartialité et d'honnêteté.
- Il doit se comporter de manière à ce que son intégrité et sa bonne foi ne puissent pas être mises en doute.
- L'Auditeur, ne pouvant transiger sur la qualité de ses travaux recherche, avec le niveau de direction approprié, la réunion des conditions nécessaires à l'exercice effectif de ses missions.
- Dans sa contribution à la performance de l'organisation, il doit allier une grande rigueur de méthode et une capacité d'écoute lui permettant d'appréhender les réalités opérationnelles.
- En cas de découverte d'irrégularités ou de fraudes graves, l'Auditeur informe immédiatement sa hiérarchie et examine avec elle la meilleure conduite à tenir pour la recherche de preuves avec le tact et la discrétion nécessaires.
- L'Auditeur interne est soumis à un strict secret professionnel dont seuls ses mandants peuvent l'affranchir.

- Les dossiers d'Audit ne sont pas accessibles, à l'exception des parties utilisées par d'autres professionnels, eux-mêmes astreints au devoir de réserve et au secret professionnel.
- L'Audit interne a le devoir de refuser une mission qui lui serait proposée s'il est estimé, en conscience et de façon étayée, et après discussion avec la Direction Générale, qu'une insuffisance ou une absence de compétence ou de moyens adaptés à la mission proposée risque de nuire à la crédibilité des conclusions.
- La méthodologie, les outils et les moyens doivent répondre aux standards professionnels reconnus et viser le meilleur coût et la meilleure efficacité pour l'Audit.
- L'Audit Interne rend compte, par écrit, aux instances qui l'ont mandaté, des faits mis en évidence ; ceux-ci sont toujours portés à la connaissance préalable des responsables des secteurs audités dont les observations et l'adhésion sont sollicitées.

1.3.2.5 Déroulement d'une mission d'Audit

Chaque mission est avalisée par le Comité d'Audit. Un ordre de mission est délivré par le Directeur Général pour chacune, cet ordre de mission est consigné par le Président de la CME dès lors que la mission se déroule entièrement ou partiellement dans le domaine médical.

Chaque mission d'Audit se décompose globalement en quatre phases :

- La connaissance du domaine :

A partir d'une première prise de contact, l'Unité d'Audit détermine, sur la base de documents et d'interviews, une analyse détaillée des risques apparents. Cette analyse est formalisée dans le rapport d'orientation qui est présenté et discuté avec les audités.

Pour accomplir leurs missions, les auditeurs, peuvent, si nécessaire faire appel à des experts internes ou externes afin de parfaire leur connaissance du domaine audité.

- Investigations sur le terrain :

L'Unité d'Audit met en œuvre les orientations retenues dans le rapport d'orientation en utilisant les techniques d'observation, de description et d'analyse qui lui sont propres. Tout dysfonctionnement ou problème rencontré fait l'objet d'une information de l'audité.

- Synthèse de la mission :

L'Unité d'Audit produit à l'issue de la mission un pré-rapport. Celui-ci est examiné avec les audités. Les recommandations provisoires durant la phase d'investigation, deviennent définitives à l'issue de cette phase. Un plan d'action de mise en œuvre des recommandations et un tableau de suivi sont élaborés conjointement entre les auditeurs et les audités.

En cas de désaccord entre les auditeurs et les audités, les observations de ces derniers sont incluses dans le rapport définitif.

- Suivi de la mission :

Le Comité d'Audit et les audités sont destinataires du rapport définitif. Le Comité d'Audit peut décider d'élargir la diffusion de tout ou partie du rapport. Le Comité d'Audit valide les recommandations. L'Unité d'Audit s'assure auprès des audités que toutes les recommandations sont effectivement mises en œuvre.

1.4 Domaine d'intervention et champ d'application de l'audit interne

Nous présenterons le domaine d'application et le champ d'intervention de l'audit interne

1.4.1. Domaine d'application de l'audit interne.

L'audit interne s'applique à toutes les organisations (entreprises privées et publique, Administration, ONG, etc.) et toutes les fonctions de l'organisation (fonction financière et de gestion, fonction commerciale, fonction technique, etc.). L'objectif premier de l'audit interne étant l'évaluation du contrôle interne, pour assurer son rôle de manière efficace, les activités de l'audit interne doivent couvrir l'ensemble des fonctions de l'organisation. Le

contrôle interne est mis en œuvre par le management de l'organisation, et a pour rôle d'aider celui-ci à mieux maîtriser ses activités.

1.4.2. Champ d'intervention de l'audit interne.

Selon l'IAS, la définition du champ d'application de l'audit interne peut être conçue à partir de la distinction entre les différents types d'audits à savoir : audits opérationnels, audits de régularité, d'efficacité, de management, de direction.

Selon (JORAS 1996 :82), l'audit est dit :

- opérationnel lorsqu'il concerne une activité, une fonction déterminée. Toutes les fonctions d'une entité sont susceptibles d'audit opérationnel. L'objectif étant d'apprécier la manière dont elles sont maîtrisées ;
- de conformité ou de régularité, lorsque dans la démarche d'audit, l'on compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est : l'auditeur dispose alors d'un référentiel préexistant (règles d'organisation, méthodes de travail, réglementation, normes, procédures, etc.) ;
- d'efficacité, quand dans sa démarche l'auditeur interne, ne dispose pas de référentiel préexistant, suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine de dysfonctionnements. Cette démarche est utilisée en audit opérationnel.
- de management, lorsque dans sa démarche l'auditeur interne apprécie la cohérence entre la politique régissant une fonction et la stratégie générale de l'organisation. Il est important de préciser que dans ce cas l'auditeur interne ne porte pas d'appréciation sur le fond ;
- de direction, c'est l'audit de management étendu à l'appréciation de la cohérence globale des politiques de l'entreprise. On l'appelle parfois audit de stratégie.

Précisons que dans la pratique, l'auditeur interne utilise les différentes démarches d'audit d'une manière indissociable. Une des grandes forces de l'audit interne c'est d'intégrer les différents types d'audit lors d'une même mission (régularité, conformité, efficacité).

C'est pourquoi, toute mission d'audit interne commence par un contrôle. En effet l'auditeur relève des faits précis et il s'assure que ce qui doit être réalisé l'est effectivement. L'auditeur s'assure que les procédures et règlements sont respectés, que l'information est fiable. A ce stade, il s'agit d'un audit de régularité ou de conformité.

Lorsque l'auditeur interne est certain que les dispositifs de base fonctionnent correctement, il peut alors passer à la phase suivante, qui est l'audit opérationnel (audit d'efficacité ou de performance). L'auditeur s'assure alors que les ressources sont engagées avec efficacité, que le patrimoine est préservé. C'est après toutes ces étapes d'audit que l'auditeur interne peut donner une opinion.

Après avoir donné une définition de l'audit interne, nous retiendrons que l'objectif essentiel de l'audit interne est l'appréciation du contrôle interne

Le service d'audit interne, pour réussir sa mission doit posséder un mode d'organisation approprié, et disposer des moyens et des outils efficaces pour assurer son bon fonctionnement au sein de l'organisation. Dans ce chapitre nous allons examiner l'organisation d'un service audit interne et son fonctionnement.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

En vue de respecter la dialectique élémentaire de la constante adaptation de l'univers instable des organisations, le responsable de l'audit doit savoir organiser pour assurer un bon fonctionnement de son entité. Mais quelle organisation ce manager peut-il mettre en place en vue de répondre à ses préoccupations quotidiennes ? c'est-à cette question principale que nous nous attacherons à répondre à travers le présent chapitre.

2.1. L'organisation d'un service d'audit interne.

Pour assurer la bonne marche du service d'audit interne, il faut que ses missions soient clairement définies, sa position dans l'organisation doit être déterminante, sa structure et ses moyens doivent être appropriés.

2.1.1. Les missions assignées au service d'audit interne.

Comme la fonction elle-même, les missions de l'audit interne ont également évolué dans le temps. Si à l'origine, l'audit interne a été orienté essentiellement vers les missions d'audit de régularité et de conformité, il paraît actuellement tendre vers l'audit opérationnel qui est devenu presque une vocation de la fonction, et cette tendance va se poursuivre au cours des années à venir (IFACI, 2000 :18).

Selon GERBIER (1994 :52), Coopers & Lybrand et l'IFACI (1998 :12), IFACI (1996 :09), la mission de l'audit interne est le contrôle et le conseil, les deux étant étroitement liés dans la pratique.

- La mission de contrôle (ou audit de régularité et de conformité), constitue le fondement de l'audit. Elle consiste à vérifier :
 - La fiabilité, l'exhaustivité des informations, financières et de gestion, ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations ;
 - La conformité aux normes, plans, procédures, lois et règlements ;

- L'application des directives et instructions de la direction générale et du management en général.
- La mission de conseil et d'aide à la décision (ou audit d'efficacité et de management). Elle consiste à apprécier :
 - La pertinence du dispositif de contrôle interne ;
 - La qualité et la performance du système d'information ;
 - La façon dont les ressources sont utilisées, afin de s'assurer qu'elles le sont efficacement et sans gaspillage ;
 - La conformité des résultats par rapport aux objectifs que l'organisation s'est fixée et du déroulement des activités ou programme par rapport aux prévisions ;
 - La mission de l'audit interne peut se résumer à l'efficacité de la pertinence du système de contrôle interne et des propositions faites au management de l'organisation en vue de son amélioration.

L'audit interne dans le cadre de sa mission de contrôle et de conseil au management contribue à minimiser ou à maîtriser les risques liés à l'activité de l'organisation.

Il détecte et analyse les risques, recommande des améliorations, mais en aucun cas ne les met en œuvre.

L'acceptation des recommandations de l'audit interne par les audités peut dépendre très généralement de la position de l'audit interne dans l'organisation.

2.1.2. Le positionnement de la fonction d'audit interne

Le rattachement du service d'audit interne peut être un facteur déterminant pour le succès de sa mission. C'est pourquoi les normes de l'IIA stipulent que : « le service d'audit interne doit être situé à un niveau qui lui permet d'exercer ses responsabilités ».

Suivant une enquête réalisée en 2000 par l'IFACI et Arthur ANDERSEN IFACI (2000) ;, 58% des sociétés interrogées ont leur service d'audit interne rattaché directement au PDG ou au PCA.

Cette tendance se poursuit car, on rencontre dans plusieurs organisations le rattachement du service d'audit interne au plus haut niveau (PDG ou DG, PCA ou comité d'audit).

2.1.2.1 Rattachement du service d'audit interne au PDG ou au DG.

L'enquête de l'IFACI réalisée en 2002 après celle de 2000, stipule que 60% des entreprises interrogées en France ont leur service d'audit interne rattaché au PDG ou au DG.

(L'IFACI 2002 :12), (BARBIER 2000 :53), (SARDI 2001 :61), (LEMANT 2002 :24), ont donné les avantages et les inconvénients d'un tel rattachement.

Avantage du rattachement au PDG ou au DG :

- Le rattachement à une direction opérationnelle rendrait l'audit interne dépendant de celle-ci, et le placerait en position délicate pour la critiquer ;
- Le champ d'investigation de l'audit interne serait large (audit de régularité, de conformité mais aussi l'audit opérationnel). L'audit interne pourrait mieux participer à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise ;
- Proche du président ou du DG, l'audit interne prendra en considération les besoins prioritaires de l'organisation ;
- Bénéficiant du soutien et de la confiance du président ou du directeur général, l'audit interne disposera d'une grande crédibilité au sein de l'organisation. Ce qui ferait que ses recommandations auront une grande chance d'être mises en œuvre.

Inconvénients :

- Rattaché au président ou au DG, et n'agissant que sur ordre, l'audit interne ne dispose en conséquence que d'une indépendance limitée, ce qui peut réduire son champ d'investigation, car certaines missions peuvent lui être refusées par le président ou le DG.
- Ses recommandations ne pourront pas être mises en œuvre même si elles sont pertinentes sans l'accord du président ou du DG.

2.1.2.2 Rattachement du service d'audit interne au Comité d'Audit ou "Audit Committee".

Le comité d'audit est issu du conseil d'administration et composé généralement d'administrateurs indépendants. Il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la Direction Générale sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'information financière, afin de s'assurer du suivi des recommandations.

Certaines organisations ont rattaché leur service d'audit interne à un comité d'audit. Cette pratique est rare en France, mais très courante aux USA LEMANT (2002).

Selon BARBIER (2000 :55), (RENARD 2004 :98), un tel rattachement a des avantages et des inconvénients.

Avantages du rattachement au comité d'audit :

- Le Comité d'Audit interne aura une indépendance relative par rapport à l'élaboration du programme d'audit, des secteurs et opérations à contrôler, des recommandations à émettre ;
- Le responsable du service d'audit interne aura une totale indépendance par rapport à l'élaboration du programme d'audit, des secteurs et opérations à contrôler, des recommandations à émettre ;
- Le responsable du service d'audit interne est mieux protégé car sa nomination et sa révocation dépendent du comité d'audit et non du PDG ou du DG ;
- Les informations financières feront l'objet de contrôle plus méticuleux.

Inconvénients du rattachement au comité d'audit :

- L'audit interne apparaîtra comme un service de plus en plus extérieur à l'organisation ; il sera plus proche des préoccupations des actionnaires que des dirigeants.
- L'audit interne s'étant éloigné du Président ou du Directeur Général, il peut y avoir une perte de confiance de la part de ce dernier, d'où une baisse de la crédibilité de la fonction de l'audit interne.

Pour mieux remplir sa mission, à quel niveau l'audit interne doit-il donc être rattaché ?

Les mêmes auteurs cités ci-dessus ont fait les propositions suivantes :

- Le service d'audit interne doit être rattaché au Directeur Général ou au Président Directeur Général. Pour que l'audit interne atteigne son objectif d'évaluation du contrôle interne, il faut que son champ d'investigation soit le plus large possible (audit conformité mais aussi d'efficacité et de performance). Pour réussir sa mission, l'audit interne doit avoir la confiance de la direction générale, base de sa crédibilité auprès de tous les services de l'organisation.
- Pour que les risques majeurs de l'organisation soient correctement contrôlés, il importe que l'audit interne examine tous les secteurs, toutes les activités, toutes les opérations sans restriction aucune. Pour se faire, il doit bénéficier de la plus grande indépendance, que seule une relation fonctionnelle forte avec le comité d'audit pourra lui procurer.
- Il faut noter que même si l'audit interne doit être rattaché au DG ou PCA, le comité d'audit doit être tenu informé de la nomination et de la révocation du directeur d'audit interne pour qu'il ne soit pas soumis à l'arbitraire du président ou du DG.

Nous adhérons aux propositions de rattachement de l'audit interne au PDG ou au DG, il contribuera à étendre le champ d'intervention des auditeurs pour surmonter les limites d'un tel rattachement, il faudra que le directeur de l'audit interne élabore une charte d'audit interne, et un plan d'audit pluriannuel qui sera adopté par le conseil d'administration.

2.1.3 Les outils de l'audit interne.

L'auditeur interne dispose de plusieurs outils ; il choisira l'un ou l'autre en fonction de la nature du problème ou de l'environnement. Les outils essentiels de l'auditeur interne sont la FRAP, les questionnaires de contrôle interne, la grille d'analyse.

2.1.3.1 LA FRAP

Selon olivier (LEMANT 2002 :95), la FRAP, Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème, est un papier de travail synthétique par le quel l'auditeur documente chaque

dysfonctionnement, conclut chaque section du travail de terrain et communique avec l'audité concerné.

La FRAP formule le raisonnement de l'auditeur et l'aide à mettre en évidence les dysfonctionnements et les propositions de solutions. Dans la pratique les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission puis validées avec les audités au fur et à mesure de la réalisation des travaux sur le terrain. A ce titre elle est également un moyen de communication de l'auditeur interne avec l'audité. (cf. figure N°1).

2.1.3.2 Le questionnaire de contrôle interne

« Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont le but est de permettre à l'auditeur interne d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'organisation ou de la fonction auditée » (LEMANT, 2002 :195).

L'auditeur interne utilise les questionnaires de contrôle interne au cours des interviews ou après les interviews. Dans le premier cas, le questionnaire de contrôle interne est un outil d'interview et d'analyse, dans le second cas, le questionnaire de contrôle interne est un outil d'analyse uniquement.

Selon (RENARD 2004 :156), les questionnaires de contrôle interne sont mis en œuvre après l'élaboration du programme de travail. Avant chaque mission, l'auditeur fixe des objectifs et élabore un questionnaire qu'il administre aux audités afin d'évaluer le contrôle interne. Cette évaluation lui permet de relever les forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne mis en place.

2.1.3.3 Les interviews

L'interview est une technique de recueil d'informations auprès d'une personne. Elle est réalisée par un entretien avec une personne au moyen de questionnaires. Cette technique est utilisée par l'auditeur interne lors de la mission d'audit afin d'obtenir plusieurs informations. L'utilisation de cet outil demande beaucoup d'expériences et de qualités de communication à l'auditeur, mais aussi la maîtrise totale des sujets de l'entretien.

Selon (LEMAN 2002 :182), l'interview permet :

- A l'auditeur de percevoir des nuances dans l'expression de l'audité, de comprendre en profondeur une situation et d'enrichir l'analyse ;
- A l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur.

L'interview est un outil que l'auditeur utilise fréquemment, mais une mission d'audit ne peut se conduire uniquement à l'aide des interviews, l'auditeur utilise en plus de l'interview d'autres outils tel que le sondage statistique.

2.1.3.4 Le sondage statistique.

Selon (LEMANT 2002 :215), et (RENARD 2004 :179), le sondage statistique ou sondage aléatoire ou échantillonnage est "une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon. L'auditeur a couramment recours à cet outil pour étendre son jugement sur un ensemble de données après avoir examiné un échantillon de celui-ci.

Selon (RAFFEGEAU, DUFILS, MENONVILLE 2000 :89), la conception d'un sondage suppose un examen des objectifs visés, la détermination de la population et de l'échantillon à étudier :

- Objectifs visés : pour effectuer un sondage l'auditeur doit au préalable, déterminer l'objectif visé qui conditionne la nature des contrôles à effectuer. Il s'agit donc de définir, ce qui constitue une erreur ou une anomalie que l'auditeur interne cherche à vérifier.
- la population ; c'est l'ensemble des informations sur lesquelles l'auditeur interne souhaite faire une recherche.
- l'échantillon : C'est l'extrait de la population sur lequel l'auditeur souhaite travailler. Il doit être prélevé de façon aléatoire, il existe plusieurs techniques (programme informatique de calcul de nombre aléatoire, tirage au sort, méthode du pas au pas etc.). Dans l'analyse de l'échantillon l'auditeur interne va analyser un caractère, qui est l'élément à observer. Le

caractère constaté constitue l'erreur, l'anomalie ou le dysfonctionnement, qui fera l'objet d'une FRAP.

2.1.3.5 Le tableau des forces et faiblesses Apparentes (TFFA)

C'est un document qui conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Selon LEMANT (2002), le TFFA présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés.

2.1.3.6 La grille d'analyse des fonctions.

Selon (RENARD 2004 :197), la grille d'analyse des fonctions relie l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de poste. Tous ces documents reflètent une situation à une date donnée, il en est de même de la grille des fonctions, qui est la photographie à un moment donné de la répartition du travail au sein d'un service. L'examen de la grille d'analyse des fonctions permet à l'auditeur de déceler sans erreur les manquements à la séparation des fonctions et donc de proposer des solutions. Dans la pratique l'auditeur peut concevoir une grille pour chaque grande fonction, chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction donnée. (cf. figure N°3)

2.1.3.7 Le diagramme de circulation

« Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photocopie, l'autre le cinéma » (RENARD 2004 :200). Le diagramme de circulation ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination. Cette méthode de schématisation évite à l'auditeur une longue description des procédures de l'organisation.

La technique du diagramme de circulation sert souvent à tester l'application d'une procédure. Elle est utilisée au départ d'une mission d'audit de conformité et est donc un

outil précis et efficace, devant permettre de s'assurer par une synthèse du respect de la procédure examinée. En cas d'audit d'efficacité le diagramme de circulation est un outil qui va permettre de déceler les faiblesses d'application de la procédure testée.

Après l'analyse des outils de l'audit interne, nous étudierons les moyens nécessaires à un service d'audit interne pour atteindre ses objectifs.

2.2. Le fonctionnement d'un service d'audit interne.

Pour mieux appréhender le fonctionnement d'un service d'audit interne, nous étudierons les moyens humains, financiers et matériels qui doivent être mis à la disposition de ce service. Dans la réalisation de sa tâche, l'auditeur est en contact permanent avec les audités et d'autres personnes extérieures, d'où la nécessité d'utiliser des supports de communication efficaces.

2.2.1. Les moyens d'un service d'audit interne.

Les moyens d'un service d'audit interne ceux sont les moyens mis en place pour la bonne marche du service

2.2.1.1 La charte d'audit interne

La charte est "un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement" (GERBIER, 2000 :10).

Selon (LEMANT 2002 :55) la charte est la "loi fondamentale" des auditeurs, qui reconnaît leur rôle et leur donne une identité. Cela explique à quoi sert l'audit, définit les "règles du jeu" et surtout détermine les pouvoirs et devoirs des audités."

Comme on le constate, la charte est un document qui contient l'objet, l'autorité et la responsabilité du service d'audit interne. Ce document doit être approuvé par la direction générale et le conseil d'administration.

La mise en place d'une charte d'audit dans une organisation est souhaitable car elle constitue un instrument de communication entre le service d'audit et les audités.

2.2.1.2 Le manuel d'audit interne

A la différence de la charte, le manuel de l'audit interne est un document à usage interne au service d'audit interne. Il reflète l'organisation et les méthodes de travail du service d'audit interne. Selon (RENARD 2004 :325) le manuel doit avoir quatre objectifs :

- définir de façon précise le cadre de travail ;
- servir de référentiel pour guider les auditeurs ;
- assurer une application uniforme de la méthodologie de l'audit ;
- aider à la formation des auditeurs débutants.

2.2.1.3 Les Ressources humaines

Le service d'audit interne est composé d'un directeur ou d'un chef de service et d'une équipe d'auditeurs.

2.2.1.3.1 Le directeur de l'audit interne

Les normes de l'IIA insistent sur le rôle fondamental du directeur dans la gestion du service d'audit interne : "Le directeur de l'audit interne doit diriger et gérer son service de façon appropriée" (IFACI, 2000 :27). Le rôle du directeur du service d'audit interne peut se résumer de la façon suivante :

- Faire approuver par la direction générale et faire accepter par le conseil d'administration la charte de l'audit interne.
- Etablir le plan d'activités du service d'audit interne ;
- Mettre en place la procédure d'audit interne ;
- Etablir des plans de recrutement et de développement des ressources humaines du service ;
- Coordonner les efforts de l'audit interne et de l'audit externe ;

- Etablir et mettre en œuvre un plan de contrôle qualité pour évaluer les activités de son service.

2.2.1.3.2 Les auditeurs internes

Véritables chevilles ouvrières, les auditeurs internes ont pour missions :

- D'appliquer complètement et correctement le programme de travail qui leur a été assigné au cours d'une mission d'audit interne ;
- De respecter la méthodologie du service notamment le traitement des FRAP (élaboration, supervision par le chef de mission, validation par l'audité) ;
- D'assurer la responsabilité de leurs travaux : fiabilité, qualité, célérité.

2.2.1.4 Les moyens matériels.

Selon (SARDI 2002 :109) et (RENARD 2004 :328), il s'agit généralement de l'utilisation par l'auditeur de l'outil informatique pour :

- Une assistance à la méthodologie de travail (confection d'imprimés : FRAP et questionnaires) ;
- L'utilisation de certains logiciels (traitement de texte, tableur, etc.) pour la confection des rapports d'audit ;
- L'utilisation des pros logiciels d'audit.

Grâce à ces outils, les rapports de l'auditeur sont produits à temps et donc contribuent à donner une meilleure image de l'audit interne parce que permettant de fournir un travail mieux présenté.

2.2.1.5 Les moyens financiers

Le budget nécessaire au fonctionnement d'un service d'audit interne se détermine à partir du plan d'audit approuvé par la direction générale. A partir de ce plan, les budgets suivants peuvent être établis :

- Budget de rémunération en fonction de l'effectif du service ;

- Budget de fonctionnement du service (frais de déplacement, petit matériel de bureau, frais d'imprimerie etc.)
- Budget de formation des auditeurs ;
- Budget d'investissement (achat de matériel informatique, de logiciels, moyens de déplacement etc.).

2.2.2. La formation des auditeurs internes.

Selon les normes de la pratique de l'audit interne de l'IIA, le directeur de l'audit interne doit établir des plans de recrutement et de développement des ressources humaines du service d'audit interne. Ses plans doivent prévoir :

- Les descriptions de fonction à chaque niveau de responsabilité ;
- La sélection de collaborateurs qualifiés et compétents ;
- Une formation initiale et un plan de formation permanent pour chaque auditeur ;
- L'évaluation des performances de chaque auditeur une fois par an.

En cas de recrutement d'auditeurs, le directeur de l'audit interne doit se faire assister d'un service de recrutement (une Direction des Ressources Humaines).

2.2.3. Le comportement humain et le caractère des auditeurs internes.

Le métier d'auditeur interne exige une certaine qualification professionnelle, et une qualité de comportement humain. Le travail d'audit se faisant par équipe, la première qualité que doit avoir l'auditeur c'est la faculté de pouvoir travailler en équipe au sein d'un service d'audit interne, et au sein de l'organisation en général.

Il est difficile d'appréhender toutes les qualités humaines que doit avoir un auditeur interne. Mais la plupart des auteurs tels que GERBIER (2002), SARDI (2000), BARBIER (1997), s'accordent sur certaines qualités que sont :

- Le dynamisme et la solidarité,
- L'équilibre, le doute et l'humilité devant les faits ;
- L'imagination et la curiosité intellectuelle ;

- La rigueur et la méthode dans le travail
- Communicateur, qualité essentielle pour mener des interviews, valider des FRAP, animer des réunions.

2.2.4. La communication de l'auditeur interne.

La communication est un support indispensable que l'auditeur utilise pour mener sa mission d'assistance et de conseil au sein de son organisation. Les normes de la pratique d'audit interne de l'IIA indiquent que : "les auditeurs internes doivent être capables de communiquer verbalement et par écrit, de manière à pouvoir exposer clairement et efficacement leurs objectifs, évaluations, conclusions et recommandations d'audit".

La communication de l'auditeur s'effectue de deux manières selon (LEMANT 2002 :47) et (BARBIER 2004 :124), à savoir celle effectuée à l'extérieur de l'organisation et à l'intérieur de l'organisation.

2.2.4.1 La communication de l'auditeur à l'extérieur de l'organisation.

L'audit interne est une profession exercée suivant des normes établies par des organisations professionnelles telles qu'IIA. L'auditeur interne peut être membre de ces organisations et peut rencontrer lors des séminaires et forums, d'autres collègues pour partager les expériences, discuter des problèmes et échanger sur les travaux des uns et des autres. Selon (LEMANT 2002 :48), cette forme de communication permet de consolider les connaissances de l'auditeur interne en le mettant en contact avec d'autres professionnels.

2.2.4.2 La communication de l'auditeur interne au sein de l'organisation

« La communication est une mise en commun (deux personnes ou généralement davantage) d'une information, avec ou non possibilité de retour (feed-back) » (LELARGE, 2000 :20).

Pour ce qui est de la gestion d'un service d'audit interne, la communication se situe à deux niveaux :

- Entre auditeurs au sein du même service avec possibilité de retour ;
- Entre auditeurs et audités avec feed-back.

Dans le cadre de notre étude, nous analyserons la communication entre auditeur et audités (sans nous étendre sur le feed-back) et au sein du service d'audit lui-même.

2.2.4.3 La communication à l'intérieur du service d'audit interne.

Cette communication se fait à travers le manuel de l'audit interne. L'organisation du travail à l'intérieur du service d'audit interne exige la mise en place d'un manuel qui contient les instructions d'application des techniques d'audit et le code d'éthique de la profession, de la description des tâches de chaque auditeur en le mettant à la disposition de l'équipe d'audit interne, le responsable communique avec les auditeurs.

Pour (GERBIER 1994 :168), le Directeur de l'audit interne, doit réunir l'équipe de son service au moins une fois par mois pour exposer certains constats ou remarques concernant l'exécution des missions en cours.

2.2.4.4 La communication entre auditeurs et audités.

LEMANT(1999) indique que la communication entre les auditeurs et les audités peut se faire à partir des moyens communs de communication de l'organisation, mais aussi à partir des moyens spécifiques de communication au sein du service d'audit interne.

Les moyens communs de communication de l'entreprise sont généralement :

- Le journal de l'entreprise où une rubrique peut être réservée au service d'audit interne ;
- L'organisation des petits déjeuners d'informations autour d'un thème d'audit interne peut aider le bien fondé de certaines missions ;

- Le rapport périodique d'activités du service d'audit interne qui permet de faire le point de missions effectuées au cours de la période, leurs conclusions et recommandations.

Les moyens spécifiques de communication ci-après peuvent être développés au sein d'un service d'audit interne :

- La charte de l'audit interne doit être diffusée au sein de l'organisation pour mieux sensibiliser l'ensemble du personnel ;
- L'ordre de mission : elle permet d'avoir le premier contact avec les audités, mieux sensibiliser l'ensemble du personnel ;
- Les différents outils de l'audit interne sont des supports de communication pour l'audit interne. Ces outils cités dans le chapitre 2 sont, la Feuille de Révélation et d'analyse des Problèmes, les interviews, les questionnaires, etc.

2.2.5. La conduite d'une mission d'audit interne

Une mission d'audit interne est constituée de trois phases qui sont la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. (cf. figure N°1)

2.2.5.1 La phase de préparation.

Cette phase est composée de deux étapes qui sont l'ordre de mission et l'étape de familiarisation.

2.2.5.1.1 L'ordre de mission

“L'ordre de mission est le mandat, donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention immédiate des auditeurs” (LEMANT, 1995 :35). Les missions d'audit interne sont décidées par la direction générale qui mandate l'audit interne à cette fin.

L'ordre de mission est donc la matérialisation du mandat des auditeurs internes. Une fois signés par le responsable de la direction générale, il permet d'informer tous les responsables concernés par la mission (les chefs de service de l'unité à auditer et la hiérarchie). On peut dire que l'ordre de mission assure deux fonctions à savoir, une fonction de mandat et une fonction d'information.

2.2.5.1.2 L'étape de familiarisation :

Cette étape comprend :

- La prise de connaissance

Selon RENARD (2002), la prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, mais elle doit être bien organisée. L'auditeur doit planifier sa prise de connaissance en prévoyant les moyens les plus appropriés pour collecter le maximum d'informations nécessaires à la réalisation de sa mission (interviews, documents etc.). Pour LEMANT (2004), il se résume en cinq points qui sont :

- La recherche de tout élément de définition, de connaissance, d'analyse de l'activité à cerner, dans des supports de l'organisation ;
- La consultation de certaines bases documentaires de l'organisation : information financière (comptabilité, budget), information du contrôle de gestion (principaux, indicateurs), politique de l'organisation. Directives, procédures etc.
- La collecte des rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études d'organisation ;
- Interviews préliminaires à des fins de connaissance de l'entité à auditer avec les opérationnels concernés par l'audit ;
- La consultation de l'organigramme de l'entité à auditer ou sa confection s'il n'existe pas, la vérification de sa mise à jour et de l'adéquation entre les responsabilités et les liaisons ;
- L'analyse des descriptions de poste des différents responsables de l'unité à auditer.

Toutes ces informations seront rassemblées dans un dossier qui permet à l'auditeur d'avoir des informations importantes sur les risques majeurs, le fonctionnement et les priorités de l'organisation.

Le questionnaire de prise de connaissance est utilisé par l'auditeur pour inventorier les informations nécessaires afin de mener à bien la mission. A ce stade, l'auditeur peut procéder aux interviews de prises de connaissance qui sont un moyen pour lui d'avoir des informations mais aussi de se faire connaître par les responsables de l'entité à auditer. C'est au cours de ces premiers entretiens que l'auditeur se documente sur les préoccupations et priorité du management.

- Identification des risques ou "identification des zones à risque".

Il s'agit dans cette étape d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire au niveau de l'unité à auditer.

Cette phase est essentielle à la bonne conduite de la mission d'audit, car elle va permettre à l'auditeur de construire son programme de mission en tenant compte des zones à risque.

- La définition des objectifs ou encore « apport d'orientation » ou encore « plan de mission » ou encore « termes de références »

Selon RENARD (2004) le rapport d'orientation est le contrat passé avec l'audité qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit interne.

Le contenu de ce contrat est élaboré par l'audit interne qui le porte à la connaissance des audités et le soumet à leur approbation lors de la réunion de prise de contact. Il faut préciser que l'audité ne peut pas exiger une modification du rapport d'orientation mais il peut demander ou suggérer la modification, et l'audit peut éventuellement accéder à sa demande ou suggestion si l'argumentaire est solide dans tous les cas c'est l'auditeur qui décide.

C'est une partie des analyses des zones à risque que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission en insistant sur les domaines qui ont révélé des risques apparents significatifs.

2.2.5.2 Phase de réalisation

Au niveau de cette phase il s'agit de la réalisation des travaux de terrain par l'auditeur qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité à auditer. Cette phase commence par une prise de connaissance essentielle et souvent solennelle appelée réunion d'ouverture. C'est au cours de cette réunion que l'audit présentera le programme d'audit interne qui sera appliqué sur le terrain.

2.2.5.2.1 La réunion d'ouverture

C'est une réunion qui marque non pas le début de la mission, mais le début des opérations de réalisation. C'est au cours de cette réunion que le programme d'audit est présenté aux audités et qui permet à l'auditeur d'avoir un contact direct avec les responsables de l'entité à auditer.

Le programme d'audit ou programme de vérification ou encore planning de réalisation est un document interne au service d'audit interne dans lequel on procède à la détermination de la planification et au suivi des travaux des auditeurs. Le programme d'audit interne permet de vérifier la réalité des forces et des faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces, évaluer l'incidence des faiblesses (LEMANT 2004 ; 75). L'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne peut permettre d'enrichir le programme d'audit interne.

Le programme de vérification doit être clair concret et complet il permet au chef de mission de mieux suivre l'avancement des travaux des auditeurs sur le terrain.

2.2.5.2.2 Le travail de terrain

C'est à partir du moment où le programme d'audit est presque à la phase du terrain que la mission commence. Au cours de cette phase de terrain, l'auditeur fera des observations et procédera aux validations des données.

2.2.5.2.3 L'observation

A partir de l'identification des zones à risque du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs vont réaliser des tests. En plus, ils procéderont à des interviews et des observations jusqu'au niveau le plus bas d'exécution des tâches, afin de saisir et tester tous les éléments à vérifier.

2.2.5.2.4 Les validations

L'auditeur interne va valider chaque Constat indiqué dans les différents FRAP de la manière suivante :

- Recouper l'information obtenue soit par des interviews, l'examen de documents ou une observation visuelle ;
- Porter les anomalies constatées à la connaissance du responsable de l'entité auditée afin de recueillir sa réaction au vu des éléments de preuve qui sont apportés. La validation pourrait résoudre le désaccord éventuel qui pourrait survenir à propos des faits observés ;
- L'appréciation ;

En possession de l'ensemble de ses FRAP, l'auditeur interne va tenter d'apprécier la qualité du contrôle interne de l'activité auditée. Cette appréciation est le résultat des conséquences signalées sur chaque FRAP

2.2.5.3 Phase de conclusion

Cette étape comprend :

2.2.5.3.1 Le projet de rapport d'audit

Il est ainsi nommé projet de rapport pour deux raisons selon RENARD (2004 ; 271) :

- Les observations contenues dans le projet de rapport n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc être considérées comme définitives ;
- Le projet de rapport, même s'il contient les recommandations des auditeurs il ne contient pas les réponses des audités à celles –ci et le plan d'action de mise en œuvre des recommandations.

Pour ces raisons, le rapport est dit projet de rapport ou rapport provisoire et constituera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

2.2.5.3.2 La réunion de clôture

Cette réunion se fait autour des mêmes participants que la réunion d'ouverture. Les auditeurs commentent les conclusions de leurs travaux.

2.2.5.3.3 Le rapport d'audit interne

C'est le document le plus important produit par l'audit interne. Il engage le responsable de l'audit interne. Le rapport d'audit doit être complet, fait par écrit et contenant les réponses des audités et les conclusions des auditeurs.

L'auditeur peut y joindre le plan d'action qui est un formulaire qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation, qui fera quoi et quand.

Le rapport d'audit interne doit être signé par le responsable du service d'audit interne ou son représentant. La mission se termine avec la diffusion du rapport, mais les contacts peuvent se poursuivre avec le suivi des rapports d'audit interne.

2.2.5.3.4 Suivi du rapport d'audit interne

L'auditeur interne ne participe pas à la mise en œuvre de ses propres recommandations mais, l'audit interne a le droit d'être informé de la suite donnée à ses recommandations.

Selon RENARD (2004 :289), il existe deux méthodes de suivi des rapports d'audit interne : la méthode française et la méthode anglo- saxonne

- Méthode française

Le suivi des recommandations de l'audit interne est exercé par l'audit interne lui-même. Selon cette conception l'auditeur revient sur les lieux de sa mission quelques temps après la mission. Il s'entretient avec les responsables, constate et à partir de là, voit quel sort a été réservé aux recommandations du rapport d'audit.

Le suivi des recommandations peut également se faire par simple envoi d'un questionnaire auquel l'audité répond. Dans les deux cas, le résultat du suivi des recommandations sera consigné dans le document appelé « Etat des Actions de Progrès » LEMANT (2002 128). Selon cette méthode c'est à partir de la production de l'état des actions de progrès que la mission prend fin.

- Méthode anglo-saxonne

Elle part du principe que la mission d'audit interne s'achève réellement avec la diffusion du rapport d'audit interne. Le suivi des actions à entreprendre n'est plus l'affaire de l'audit interne, c'est l'affaire de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.

Selon cette méthode, la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne prévoit que quelques semaines après la diffusion du rapport l'audité, adresse une note à son supérieur hiérarchique dans laquelle il fait le point de la suite donnée au plan d'actions pour indiquer si sur tel ou tel point le plan n'a pas été suivi d'effet, l'intéressé doit mentionner pourquoi (surcharge de travail, budget insuffisant, manque d'effectif). Le supérieur hiérarchique prend alors ses responsabilités qui sont :

- Les dispositions nécessaires à prendre pour que la mise en œuvre puisse s'effectuer ;
- la responsabilité de ne pas donner suite aux recommandations concernées, une copie de la note de l'audité à sa hiérarchie est adressée à l'audit interne, pour les raisons suivantes :

- En cas d'absence de copie, l'audit adresse une note de rappel à l'audité avec une copie à sa hiérarchie afin que les recommandations ne soient pas omises ;
- Enrichir le dossier d'audit concerné afin qu'à la prochaine mission sur le même sujet, les auditeurs connaissant déjà les suites données aux recommandations antérieures, en tiennent compte dans leur programme ;
- Alerter l'audit interne si des points considérés comme fondamentaux ont été délibérément écartés par la hiérarchie de l'audité.

2.2.6. La mesure de l'activité du service d'audit interne.

L'activité du service d'audit interne est difficilement mesurable. Certains auteurs tels que RENARD (2004 :349), BARBIER (2000 :81), LEMANT (2002 :135), ont tenté de dégager des indicateurs de mesure. Avant d'analyser les différents indicateurs de mesure de l'efficacité, nous verrons dans quelles conditions cette efficacité peut être favorisée au sein d'une organisation.

2.2.6.1 Conditions d'une bonne efficacité d'un service d'audit interne

Jacques RENARD (2004 :350) a dégagé deux conditions essentielles qui favorisent l'efficacité d'un service d'audit interne au sein d'une organisation.

- **Les conditions culturelles.**

- **Une sensibilisation au contrôle interne** : dans une organisation où les managers se sont appropriés le contrôle interne et attendent des auditeurs internes une assistance pour l'adapter et l'améliorer, il y aura collaboration, échanges, concertations favorisant une efficacité des missions de l'audit interne.
- **Une culture d'audit interne** : Un environnement dans lequel les auditeurs internes sont considérés comme des partenaires, sollicités, demandés à tous les niveaux de la hiérarchie, l'efficacité de l'audit interne s'accroît.

- **Une bonne image de l'auditeur interne** : le professionnalisme des auditeurs et la qualité de leurs recommandations donneront une bonne image de l'auditeur au sein de l'organisation.
- **Conditions matérielles.**
 - **La définition d'objectifs précis** : Pour que l'audit interne puisse être efficace, il faut que des objectifs précis soient fixés à l'audit interne, et que tous les acteurs de l'organisation adhèrent à ces objectifs.
 - **Un professionnalisme reconnu** : l'application de toutes les normes d'audit interne, l'utilisation des différents moyens et outils par l'auditeur sont des facteurs d'efficacité du service d'audit interne.
 - **Un bon plan de communication** : son suivi permet à l'audit interne de bien connaître ses clients et leurs attentes. L'auditeur doit informer l'ensemble des acteurs de l'organisation sur ses possibilités et ses limites.

Toutes les conditions citées ci-dessus favorisent l'efficacité du service d'audit interne. Si elles ne sont pas réunies au sein d'une organisation, l'auditeur doit être un des acteurs pour les favoriser. Pour réussir dans sa mission, il doit bien communiquer pour convaincre toute la hiérarchie de l'organisation afin de créer les conditions d'une bonne efficacité de son service.

2.2.6.2 La mesure de l'efficacité

Le responsable du service d'audit interne doit mettre un système de mesure de l'efficacité qui puisse répondre aux questions suivantes : Les audités et les commanditaires de la mission sont-ils satisfaits ? Comment peut-on mieux les satisfaire ?

Selon RENARD (2004 :354), traditionnellement l'efficacité d'un service d'audit interne est appréciée selon les critères suivants :

- La mission du service d'audit interne est-elle convenablement définie dans la charte et conforme aux normes professionnelles ?
- Les auditeurs internes ont-ils une bonne connaissance des normes professionnelles ?

- La fonction d'audit interne a-t-elle des objectifs : plan d'audit, planification des missions ?
- Les moyens sont-ils adaptés au plan :
 - Moyens quantitatifs en hommes,
 - Moyens qualitatifs : qualité à l'entrée dans la fonction, formations professionnelles reçues etc.
- Le service dispose-t-il d'un système d'information et de pilotage permettant de connaître :
 - Le suivi du plan,
 - La mise en œuvre des recommandations,
 - Le suivi du budget du service,
- Existe-t-il au sein du service un manuel d'audit interne,
- L'organisation est-elle adaptée :
 - Rattachement au plus haut niveau,
 - Analyse des postes des auditeurs,
- Se donne-t-on les moyens d'une supervision efficace :
 - Validation des FRAP,
 - Suivi du travail des auditeurs.

La mesure de l'efficacité d'un service d'audit interne peut être effectuée par des personnes extérieures à l'organisation (commissaires aux comptes, auditeurs externes, etc.), mais l'évaluation du service d'audit interne doit être une des tâches du chef de service conformément à la norme de la pratique de l'audit interne. « Le Directeur de l'Audit Interne doit établir et mettre en œuvre un plan de contrôle qualité pour évaluer son service » (IFACI, 2007 :99).

Tous les indicateurs d'efficacité ne doivent pas être utilisés simultanément, mais mises en œuvre progressivement.

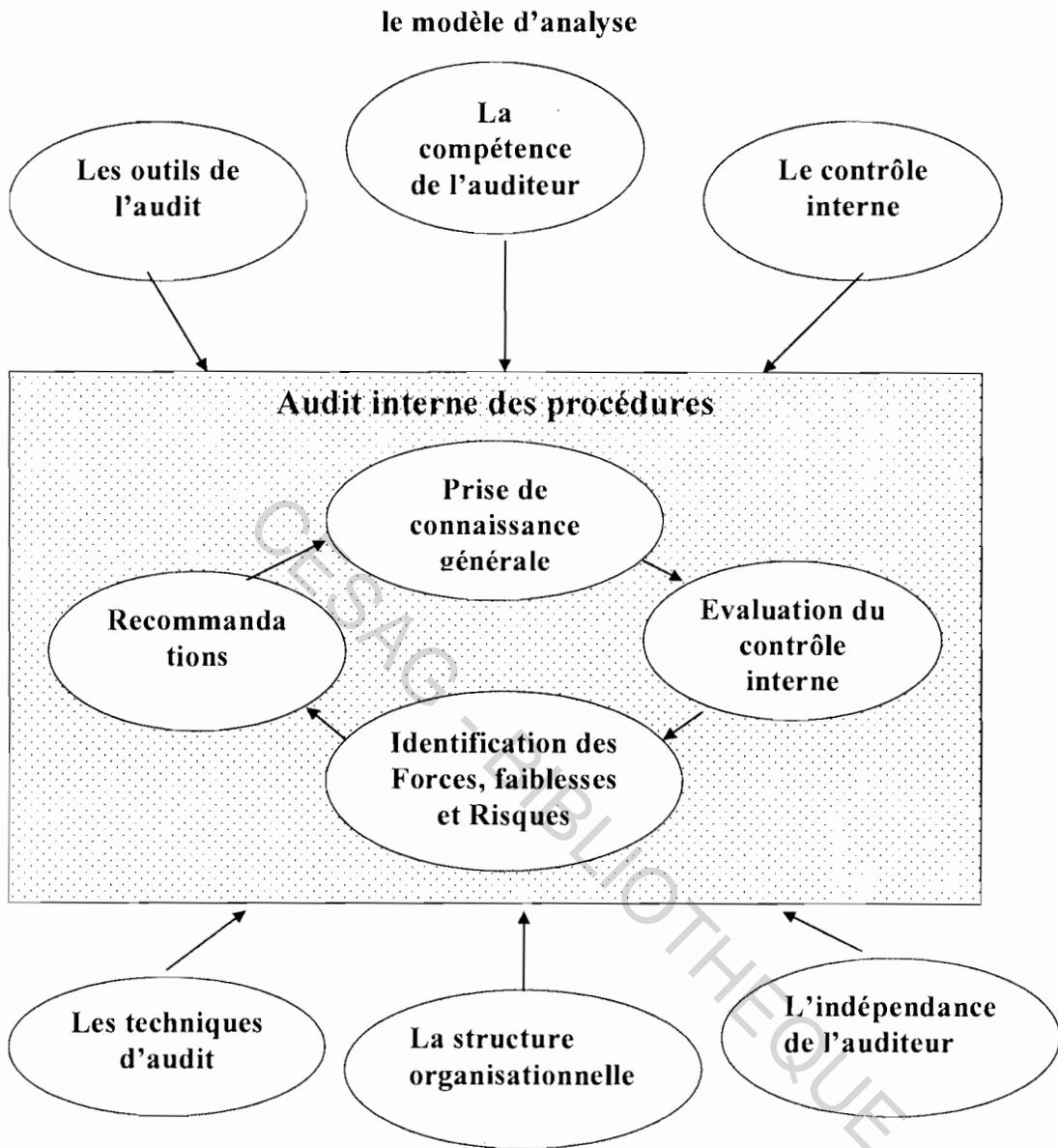
CHAPITRE 3: Méthodologie de l'étude

Sur la base de notre revue de littérature, nous avons défini un modèle d'analyse pour cerner les contours de notre thème. En effet il est indiqué de définir ce qu'est la pratique de l'audit interne sur le plan théorique, ce qui nous permettra alors d'analyser celui d'Ecobank Burkina (EBF). Ainsi, nous définirons le modèle d'analyse, défini notre procédure d'échantillonnage et les outils qui serviront à la collecte des données et notre méthode d'analyse des résultats.

3.1 Le modèle d'analyse

Nous présenterons ici la démarche que nous appliquerons pour la réalisation d'une mission d'audit à Ecobank Burkina. Cette démarche découle de la méthodologie d'audit en général qui est universelle et des spécificités de la réalisation d'un diagnostic organisationnel.

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.1.1 La prise de connaissance générale

Cette première étape nous permettra de connaître le degré de complexité de l'organisation, la concentration ou la délégation des pouvoirs ; des personnes pour les entretiens. De s'assurer de la pertinence des documents et des outils utilisés ; et de l'étendue de l'entité.

3.1.2 Evaluation du contrôle

Cette évaluation permet une étude du système de contrôle interne afin d'évaluer les domaines significatifs et planifier ses contrôles ; d'avoir une vision des procédures à mettre en place ; efficacité et l'existence de ces procédures.

3.1.3 Identification des forces, faiblesses et risques

La prise de connaissance générale permettra de faire ressortir tous les dysfonctionnements, sources de risques pour l'institution et entravant l'atteinte des missions fixées.

La détection de ces risques se fera à travers une revue de l'organigramme actuel, des attributions des différents départements, des attributions des acteurs de la Commission.

3.1.4. Les recommandations

Il conviendra de trouver des solutions pour annihiler les risques précédemment identifiés. Nos propositions seront consignées dans un rapport. Afin de proposer un organigramme pertinent nous repartirons de la mission de la Commission, pour en faire ressortir ses métiers.

3.2 La procédure d'échantillonnage et les outils de collecte des données

Pour assurer l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette étude, il nous a paru nécessaire indiqué de déterminer une procédure d'échantillonnage et de diversifier les outils de collecte des données.

Tableau 1: Les indicateurs des variables indépendantes

Variables indépendantes	Indicateurs de mesure
Le contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - Effectivité des contrôles internes ; - La fréquence des contrôles ; - L'intégrité de celui qui effectue les contrôles ; - L'existence d'un manuel des procédures - La mise à jour périodique du manuel des procédures
L'indépendance de l'auditeur	<ul style="list-style-type: none"> - La position de l'auditeur interne dans la hiérarchie ; ; - L'objectivité des opinions de l'auditeur.
La compétence de l'auditeur	<ul style="list-style-type: none"> - L'expérience de l'auditeur ; - La pertinence des recommandations et de la démarche ; - Le respect de la méthodologie (observation des étapes).
Les moyens (outils et techniques d'audit)	<ul style="list-style-type: none"> - L'effectivité de l'utilisation de ces outils et techniques ; - Adéquation et pertinence des outils et techniques utilisés (cohérence entre les moyens et les audits effectués).
La structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Type d'organisation (simple ou complexe) ; - Adéquation de la structure avec les missions assignées à l'audit interne.

Source : nous-mêmes

3.2.1 La procédure d'échantillonnage

L'audit interne étant une fonction d'appui au management qui, dans le cadre de sa démarche, s'intéresse aux opérationnels et dont les actions couvrent l'ensemble des activités de l'entreprise, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des intervenants, à savoir les audités, la direction et les auditeurs.

Dans un souci de rassembler le maximum d'informations pour mieux étayer notre analyse, nous avons retenu l'échantillon suivant :

- les responsables de chaque service et divisions de la direction d'audit interne
- le directeur de l'audit interne

3.2.1.1 Les outils de collecte des données

La collecte des données nécessite le choix d'outils adaptés pour mieux cerner la pratique de l'audit interne. Pour ce faire, nous avons utilisé les outils suivants.

3.2.1.1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté, en la consultation des documents (Rapport Annuel d'Ecobank Burkina, la réglementation bancaire, le droit bancaire), documents internes au service d'audit interne (CAP- MANUEL, la charte, les rapports d'audit, les rapports de la Commission Bancaire)

3.2.1.1.2 L'entretien

En complément aux outils de collecte déjà évoqués nous avons élaboré un guide d'entretien pour les responsables de l'audit, la direction

L'entretien a porté essentiellement sur :

- les missions de l'audit interne,
- l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne,
- la conduite des missions d'audit,
- les moyens matériels et humains du service d'audit interne,
- le respect des normes et du code de déontologie,
- les outils et techniques utilisés,
- les difficultés et contraintes du service d'audit interne.

3.2.1.1.3 L'observation participante et physique

C'est un outil incontournable pour assurer une certaine fiabilité à notre analyse. En effet, pour vérifier le respect de la méthodologie d'audit, nous avons participé aux missions afin de pouvoir constater la conduite des missions sur le terrain en observant les acteurs à l'œuvre et observer comment les missions sont conduites.

La collecte des données terminées nous avons procédé à l'analyse des résultats obtenus.

3.2.1.2 La méthode d'analyse de résultats

Pour analyser les données collectées, nous avons procédé à la confrontation entre celles-ci et les indicateurs de mesure des variables retenus.

Tableau 2: Indicateurs de mesure des composantes

Composantes	Indicateurs de mesure
Prise de connaissance générale	<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes contactées pour les entretiens de prise de connaissance ; - L'étendue de la prise de connaissance ; - La pertinence des documents de prise de connaissance utilisés.
Evaluation du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - La périodicité de l'évaluation ; - Le type d'évaluation ; - Les critères d'évaluation utilisés.
Identification des forces, faiblesses et risques	<ul style="list-style-type: none"> - L'effectivité des forces et des faiblesses ; - La cohérence entre les faiblesses constatées et les risques.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - La cohérence entre les recommandations formulées et l'organisation de l'entreprise (la possibilité d'application des recommandations) ; - Efficacité et efficience des recommandations.

Source : nous-mêmes

La partie théorique a servi de référentiel pour l'analyse de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina. Notre méthodologie d'approche nous a permis d'établir ce que doit être la pratique de l'audit interne.

Le modèle d'analyse nous a permis de définir le champ d'étude et d'orienter ainsi nos travaux. Il constitue la synthèse du cadre théorique de référence c'est-à-dire l'évaluation de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIE THEORIQUE

En rappel à cette première partie nous avons étudié les points essentiels suivants :

- Les objectifs des missions, et les normes de la pratique d'audit interne.
- Le positionnement de la fonction d'audit interne qui est un facteur déterminant pour le succès de la mission du service d'audit interne.
- Les types de structures d'audit interne qui sont déterminés par la taille de l'organisation et le style d'audit pratiqué.
- Les moyens et les outils d'un service d'audit interne car pour apprécier la qualité du contrôle interne, identifier les dysfonctionnements et proposer des solutions au management les auditeurs ont besoins de moyens et d'outils appropriés.
- La mesure de l'efficacité d'un service d'audit interne pour permettre au responsable de l'audit interne de s'assurer que les audités et les commanditaires sont satisfaits de la prestation du service d'audit interne.

L'examen et l'analyse des points sus cités (dans la première partie de notre travail) nous permettent d'entamer la deuxième partie de notre étude qui consistera à évaluer l'efficacité du service d'audit interne d'ECOBANK BURKINA et à proposer des recommandations pour une bonne organisation et un bon fonctionnement de ce service.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION PARTIE PRATIQUE

L'étude la pratique de l'audit interne, pour nous, consiste en l'examen des éléments à travers lesquels cette pratique s'exerce. Pour nous, la pratique de l'audit interne se définit comme par l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne.

L'objet de cette deuxième partie du mémoire qui sera un peu limité par la confidentialité de certaines informations et certaines missions est l'analyse de l'organisation et du fonctionnement de l'audit interne à Ecobank Burkina et la formulation de recommandations.

Pour ce faire, nous aborderons les points suivants :

- le premier chapitre présentera Ecobank Burkina
- le deuxième chapitre sera consacré à la description et à la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina
- le troisième chapitre consistera en un diagnostic de l'organisation et de la pratique de l'audit interne en mettant surtout en exergue ces forces et ces faiblesses
- le quatrième chapitre sera consacré aux recommandations à l'endroit des principaux acteurs de l'audit et de la direction générale.

CHAPITRE 4 – PRESENTATION ECOBANK BURKINA

Pour ce chapitre nous présenterons d'abord ECOBANK Burkina tout en partant de l'historique, et du cadre juridique du Groupe ECOBANK. Ensuite nous donnerons les dimensions, c'est à dire les différentes agences d'ECOBANK au BURKINA FASO et les différents services proposés par ECOBANK BURKINA a ses clients ; et enfin nous présenterons l'organisation interne d'ECOBANK BURKINA.

4.1 Historique, cadre juridique

A l'instar des autres pays de la sous région le Groupe Ecobank s'implante au Burkina par l'ouverture d'une agence ; nous présenterons l'historique du Groupe Ecobank et le cadre juridique.

4.1.1 Historique

Le concept de réseau de banque africaine, adopté par Ecobank depuis l'origine, est né à la fin des années 1970. A l'époque, l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale francophones venaient de traverser une grande crise financière qui a conduit à la diminution du poids des banques publiques et à la disparition de la plupart des banques de développement. Le marché bancaire Ouest Africaine était dominé par les banques étrangères et les banques d'Etat.

C'est ainsi que les fondateurs d'ECOBANK ont cherché à combler ce vide par la création d'une institution bancaire régionale du secteur privé. La décennie qui a suivi a été marquée par une transformation radicale des structures de contrôle, avec la mise en place des Commissions Bancaires consécutives au développement subséquent du réseau bancaire de l'Afrique de l'Ouest. Avec le soutien de la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de l'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI) a été constitué en 1985 comme une société de holding de banque.

4.1.2 Cadre juridique

Etant donné la diversité de langues, de nationalités, de l'environnement juridique et des différentes réglementations, la mobilisation du capital pour la création d'ECOBANK s'avérait un défi majeur. Jamais auparavant, un capital n'avait été mobilisé à une échelle régionale. Le soutien obtenu de différents gouvernements de l'Afrique de l'Ouest, des autorités monétaires, de la CEDEAO, et de toutes les autres personnes qui ont œuvré sans relâche pour atteindre cet objectif, représente une première dans l'histoire de la coopération financière Ouest Africaine.

Un accord de siège a été signé avec le Gouvernement de la République Togolaise en Octobre 1985 par lequel, ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI), la société mère s'est vue accorder le statut et les droits lui permettant d'opérer comme une institution régionale, y compris les droits attachés à une institution financière non-résident.

ETI a été créée avec un capital de deux millions de dollars, le capital initial libéré au démarrage, d'un montant de trente deux millions de dollars a été mobilisé auprès de personnes physiques et d'institutions à travers l'Afrique de l'Ouest. L'actionnaire le plus important est le fonds de Coopération de Compensation et de Développement (Fonds de la CEDEAO) instrument de financement de la CEDEAO. Sa participation traduit l'importance du rôle d'ECOBANK en tant qu'institution de promotion de l'épargne au niveau régional et du développement.

4.1.3 Dimension

ECOBANK venant de ECOWAS'BANK qui veut dire « banque de la CEDEAO » a ouvert les portes de sa première filiale au Togo en 1988, soit trois ans après l'accord de siège.

En 1989, naissent les filiales du Nigeria et de la Côte d'Ivoire. En 1990 deux autres filiales voient le jour à savoir celle du Ghana et du Bénin.

ECOBANK-BURKINA est la sixième filiale du groupe, elle a été inaugurée le 4 avril 1997, son siège social est situé à Ouagadougou à l'espace Fadima 633 rue Ilboudo Waogyandé. C'est une société anonyme avec un Conseil d'Administration, et un capital de deux milliards sept cent millions (2 700 000 000).

En 1998, ECOBANK MALI ouvre ses portes. En 1999, quatre nouvelles filiales inaugurent leurs guichets : Guinée Conakry, Libéria, Niger, Sénégal.

En 2001, ECOBANK CAMEROON voit le jour. En 2007 le groupe étend son réseau avec l'ouverture d'ECOBANK RWANDA. Au 31 mars 2009, le Groupe Ecobank comptait au total 27 filiales ouverts en Afrique Occidentale, Centrale, orientale et Australe. Elle est cotée sur trois bourses de valeurs de l'Afrique de l'Ouest.

Parallèlement, EBF continue son expansion, à travers l'absorption d'une banque de la place, la BACB à hauteur de 8,550 milliards de F CFA, soit 90% du capital.

En outre, EBF est administrée par un conseil d'administration ; l'équipe de direction étant composée de la direction générale et des différentes directions (organigramme de EBF).

EBF s'est ainsi implantée progressivement dans les zones stratégiques du Burkina, en constituant un riche portefeuille d'activités à travers une stratégie audacieuse de banque de détail, en poursuivant un processus de bancarisation du pays, et une offre également importante de services à la grande clientèle et d'investissement.

Au Burkina, Ecobank possède 18 agences dont 10 à Ouagadougou, une à Bobo, à Ouahigouya, Fada, Po, Banfora, et Ziniaré.

Ce réseau va s'étendre très prochainement avec l'ouverture d'autres agences telles les agences de Kaya et de Dori.

Ecobank Burkina s'efforce d'améliorer la qualité de ses prestations pour mieux répondre aux attentes de sa clientèle et atteindre son objectif principal qui est celui d'être la banque de référence. C'est ainsi que des mesures sont prises pour l'accomplissement de ces

missions. Une stratégie marketing a été mise en place avec l'implication et l'adhésion de tout le personnel.

4.2 Produits et Services proposés par ECOBANK

EBF à l'image du groupe Ecobank offre une gamme variée de produits aux clients « entreprises » composés des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de Petites et Moyennes industries (PMI) et des grandes sociétés. Malgré la pleine application de la nouvelle stratégie de banque de détail, une nouvelle approche a été mise en œuvre pour la clientèle des grandes entreprises.

Elle concerne notamment les grandes entreprises nationales, les multinationales régionales et internationales, le secteur public, notamment les grands projets de l'Etat, les ambassades et institutions publiques internationales. Le portefeuille de crédit est constitué des différentes facilités de nature directe (avances en compte courant, prêts à terme, découverts temporaires, etc.) ou indirecte (les crédits documentaires, les cautions et avals), ainsi que des produits et services bancaires (la gestion des comptes, les opérations commerciales, les opérations de change, etc.).

Pour faciliter ses opérations avec l'extérieur, Ecobank Burkina dispose du réseau du groupe Ecobank. Elle a par ailleurs établi des relations de correspondance avec différentes banques.

L'organisation interne adoptée par la Banque apporte un certain dynamisme à l'activité.

Au regard de ce fait les dirigeants de Ecobank entendent assurer le rayonnement futur de la banque grâce à la qualité et l'engagement de son potentiel humain.

4.3 Organisation interne D'ECOBANK BURKINA

L'organigramme (ANNEXE 2) apparaît comme un procédé de visualisation d'une structure et de son fonctionnement. C'est le schéma de la structure d'une société. Il répond à un triple besoin :

- le besoin d'information,

- le besoin de diagnostique,
- le besoin de prévision.

En effet, c'est un outil qui permet de s'informer sur les différents postes de travail existant dans l'entreprise ainsi que sur les personnes responsables des tâches à exécuter.

A chaque niveau hiérarchique il existe un responsable et ses subordonnés, œuvrant en étroite collaboration pour le bon déroulement des travaux. Les tâches étant bien définies, l'organigramme permet à chaque chef d'établir l'ordre et de veiller à une excellente mobilité de l'information.

En ce qui concerne la structure générale d'Ecobank Burkina, nous avons les instances dirigeantes suivantes :

- le conseil d'Administration (CA)
- la Direction Générale (DG)

4.3.1 Le Conseil d'Administration

Il a en charge la gestion de la banque et de ses actionnaires avec à sa tête un Président. C'est l'organe qui nomme le Directeur Général. Il est en quelque sorte l'organe directeur de la banque et est aussi chargé de :

- traduire les orientations décidées par l'Assemblée Générale en plan d'actions ;
- proposer à l'Assemblée Générale un programme d'activités et le budget prévisionnel y afférent ;
- faire élaborer un manuel de procédures ;
- assurer la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de la banque ;
- superviser les activités de toute la banque.

4.3.2 La Direction Générale

La Direction Générale assure la gestion courante de la banque. Elle organise, coordonne et contrôle tous les départements et services, tout en appliquant les mesures arrêtées par le Conseil d'Administration.

Ecobank Burkina est dirigé par un Directeur Général. Il rend compte au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Dans sa gestion, il est assisté par :

- une secrétaire qui s'occupe de ses courriers et organise ses rendez-vous ;
- les différents responsables de département.

Le comité de direction, composé du Directeur Général et des Directeurs de département se réunit hebdomadairement ou par quinzaine.

Ainsi, le Directeur Général est instruit de toutes les affaires relatives au fonctionnement, à l'activité, à la gestion du développement de la banque.

4.3.3 Les attributions des différents départements

L'organigramme d'Ecobank Burkina présente les directions suivantes :

- la Direction des Opérations et de la Technologie
- la Direction de l'Audit et du Respect des Normes
- la Direction du Risque et des Engagements
- la Direction du Contrôle financier
- la Direction des Ressources Humaines
- la Direction de la Banque de Détail
- la Direction de la Banque des Grandes Entreprises
- la Direction de la Trésorerie et des Institutions Financières

4.3.3.1 La Direction des Opérations et de la Technologie

La direction des opérations est composée de deux (02) divisions. La division opérations et la division informatique elle est responsable du respect des règles et procédures de la banque dans l'accomplissement des transactions bancaires. Elle exécute les instructions internes de la banque et celles des clients. Le responsable de la direction des opérations et

de la technologie organise, coordonne et supervise les activités des différents services et du secrétariat. La division des opérations est composée de différents services que sont :

- Le service du commerce international ;
- Le service du transfert ;
- Le service du portefeuille local ;
- Etc.

La division informatique supervise et assiste tout le personnel dans l'utilisation du matériel informatique. C'est le cerveau de l'institution, il a en charge :

- l'administration UNIX,
- l'administration GLOBUS,
- les télécommunications et l'administration du service Télex,
- etc.

4.3.3.2 La Direction de l'Audit et du Respect des Normes

Cette direction est composée des services suivants

- Un service « Audit et Investigations » : effectif deux (02) agents ;
- Un service « Audit Informatique » : effectif un (01) agent ;
- Un service « Vérifications et Contrôles » : effectif cinq (05) agents;
- Un service « Respect des Normes » : effectif un (01) agent ;
- Un service « Contrôle de l'agence de Bobo » : effectif un (01) agent.

Elle est chargée du contrôle de toutes les opérations effectuées dans la banque. Elle vérifie la conformité de toutes les activités ou opérations effectuées ainsi que l'archivage de toutes les pièces ayant fait l'objet d'une écriture comptable et veille sur le respect des normes et de procédures applicables à la banque. Elle audite annuellement les différents départements et services de la banque. Elle est la direction dans laquelle s'est déroulé notre stage.

4.3.3.3. La Direction du Risque et des Engagements

Cette direction est subdivisée en trois (03) divisions :

- la division wholesale Risk
- la division Retail Risk
- la division administration du crédit

Elle veille au respect de la politique de crédit du groupe Ecobank.

4.3.3.4. La Direction du Contrôle Financier

Elle est chargée d'exécuter les fonctions financières et comptables. Elle a également les missions suivantes :

- veiller au respect et au règlement de toutes les déclarations fiscales ;
- veiller au respect des normes et principes comptables dans les opérations ;
- produire les rapports financiers à la direction générale, aux différents partenaires et au groupe ;
- confectionner les rapports financiers et périodiques adressés à la BCEAO ;
- suivre la comptabilité générale et les comptes.

4.3.3.5 La Direction des Ressources Humaines

Elle assure la gestion de carrière des membres du personnel. Elle est chargée :

- de l'estimation des besoins de la banque en personnel,
- d'assurer la gestion des dossiers administratifs du personnel,
- de confectionner les états et bulletins de paie,
- de veiller à l'application de la réglementation et au respect des obligations de l'employeur vis-à-vis de l'inspection du travail
- d'élaborer le programme de perfectionnement et de formation du personnel.

4.3.3.6 La Direction de la banque de détail

Cette direction est subdivisée en :

- La division gestion des agences ventes et distributions
- La division PME/PMI et clientèle des particuliers

- La division micro finance

Cette direction gère les relations avec les particuliers, les personnes physiques exerçant dans le secteur informel et dans les professions libérales. Elle a aussi en charge la gestion des agences.

4.3.3.7 La Direction de la banque des grandes Entreprises

Cette direction est subdivisée en trois divisions :

- division entreprises du secteur public
- division entreprises régionales
- division entreprises locales

Les grandes sociétés, les ONG, les sociétés multinationales et institutions financières sont généralement de gros consommateurs de crédits comme ils peuvent être également à l'origine d'importantes ressources pour la banque. Eu égard à l'importance de ces clients et à la complexité de leurs opérations, la banque de grande clientèle doit faire l'objet d'une gestion rapprochée.

4.3.3.8 La Direction de la trésorerie et institutions financières

Cette direction est composée des divisions et des services suivants :

- la division vente des produits de la trésorerie
- le service de gestion du bilan
- le service des opérations de change

Elle assure la gestion des comptes avec les correspondants, suit la situation des réserves obligatoires auprès de la BCEAO, tient à jour la Gestion des comptes des correspondants bancaires et institutions financières, les états de rapprochement avec les correspondants et intervient sur le marché monétaire et financier.

Ce chapitre présente l'organisation générale d'Ecobank Burkina, sa dimension ses missions et les services qu'il propose a ces clients. Dans le prochain chapitre nous présenterons l'organisation de l'audit interne à Ecobank Burkina

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 – PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A ECOBANK BURKINA

Conformément à la politique du groupe Ecobank, une direction de l'audit et du respect des normes est mise en place pour effectuer les vérifications, justifications de soldes et les révisions requises dans le manuel des politiques d'administration et de contrôle, CAP-MANUAL.

Pour découvrir comment ce service s'acquitte de cette mission, nous évoquerons d'abord la conception et l'organisation de l'audit interne, la conduite des missions d'audit Interne et l'environnement du service d'audit interne.

5.1 Conception, Organisation et Fonctionnement de l'audit interne

Pour connaître la pratique de l'audit interne à ECOBANK BURKINA, il convient de cerner au préalable la Conception et l'organisation de la fonction à travers les attributions du service d'audit interne, sa position hiérarchique et sa structuration.

5.1.1 Les attributions du service d'audit interne

A Ecobank Burkina le service d'audit interne a été mise en place dès l'ouverture des guichets en avril 1997. Cette structure a été érigée en direction au cours du dernier trimestre 2006. Elle est dénommée « **Direction de l'Audit et du Respect des Normes** ». Ses attributions sont par contre restées les mêmes et se présentent comme suit :

- la sécurité générale des biens et des personnes;
- la sécurité des transactions bancaires;
- la vérification et la justification des comptes;
- la vérification du respect des procédures formalisées dans le manuel de Politique de Contrôle et d'Administration (CAP MANUEL) ;
- la vérification du respect de la réglementation en vigueur ;

- la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière en s'assurant que les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité sont adéquates.

5.1.2 L'organisation et le fonctionnement du service d'Audit Interne

L'organisation du service d'audit interne d'Ecobank Burkina est perceptible à travers son rattachement hiérarchique, sa structuration et les moyens dont il dispose.

5.1.2.1 Le rattachement du service d'audit interne

Le département d'audit interne d'Ecobank Burkina est rattaché à la Direction Générale. Ce rattachement à une direction opérationnelle, rend le département dépendant de celle-ci, et le place en position délicate pour la critiquer ; ce qui permet donc au département de :

- prendre en considération les besoins prioritaires de la banque ;
- avoir un champ d'investigation très large ; qui lui permet de participer à l'amélioration globale de la performance de la banque ;
- bénéficier du soutien et de la confiance du Directeur Général, de disposer d'une grande crédibilité au sein de la Banque. ce qui ferait que ses recommandations auront une grande chance d'être mises en œuvre.

La direction d'audit interne est structurée comme suit :

- Un Directeur de l'Audit et du Respect des Normes ;
- Un service « Audit et Investigations » : effectif deux (02) agents ;
- Un service « Audit Informatique » : effectif un (01) agent ;
- Un service « Vérifications et Contrôles » : effectif cinq (05) agents;
- Un service « Respect des Normes » : effectif un (01) agent ;
- Un service « Contrôle de l'agence de Bobo » : effectif un (01) agent.

5.1.3 Les moyens du service d'audit interne

Les moyens de l'audit interne d'Ecobank Burkina comprennent les moyens matériels, humains et techniques.

5.1.3.1 Les moyens matériels et humains

Le service d'audit interne a besoin de moyens matériels et du personnel pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

5.1.3.1.1 Les moyens matériels

La répartition des moyens n'est pas nette à la direction de l'audit interne, car dans la pratique certains biens sont affectés à la direction et tous les services les utilisent.

5.1.3.1.2 Les moyens humains

La direction d'audit interne d'Ecobank Burkina a à sa tête un Directeur titulaire d'un Diplôme Supérieur en Comptabilité (DSC) de SUPDECO de Marseille, il est à la tête de la direction depuis sa création. Il est assisté par un adjoint qui est un diplômé d'un DESS en Audit Comptable et Financier.

L'effectif actuel de la Direction est à 10 agents. Ils sont souvent appuyés par les agents du Contrôle financier pour certaines missions

5.1.3.2. Les moyens techniques

Comme moyens techniques l'audit interne dispose d'une charte d'audit et d'un manuel d'audit, le manuel de procédures n'était pas finalisé au moment de notre passage.

5.1.3.2.1. La charte d'audit

La charte d'audit à Ecobank Burkina a été instaurée depuis l'ouverture de la filiale en 1997. Cette charte a été révisée le 1^{er} Février 2002. C'est un document qui définit le statut et les compétences du département au niveau du siège et des filiales.

Il s'agit en effet d'un texte solennel qui constitue la loi fondamentale de la banque en matière d'audit interne et émanant de la Direction Générale. Elle définit, le champ d'intervention de l'audit Interne qui est de couvrir tous les aspects de l'activité ou fonctions de la banque. Sur chacun de ces aspects, le but de l'audit est de :

- Vérifier et apprécier la fiabilité, la conformité et l'application des principes comptables, financiers et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût ;
- S'assurer du respect des politiques institutionnelles, stratégies et procédures ; et de la conformité à toute loi ou réglementation locale applicable à la filiale ;
- S'assurer que les actifs de la banque sont correctement comptabilisés et protégés contre les risques de tout genre ;
- S'assurer de la fiabilité des informations communiquées par la Direction Générale ;
- Apprécier la qualité des performances par rapport aux responsabilités assignées ;
- Recommander des améliorations dans les secteurs opérationnels et s'assurer de l'efficacité des actions correctives prises par la Direction Générale ;
- Effectuer des missions spéciales d'audit.

5.1.3.2.2 Le manuel des procédures

Au moment de notre passage au service d'audit Interne le manuel de procédures n'était pas encore finalisé. Dans la pratique le manuel est déjà dépassé car il n'a pas intégré l'automatisation des activités et la structure indiquée pour sa mise à jour, en l'occurrence le service d'audit interne n'a pas cela comme préoccupation en ce moment. Ce manuel est rangé dans les tiroirs.

5.1.3.2.3. Le manuel d'audit ou CAP-MANUEL

Le manuel d'audit est élaboré et le service dispose d'un plan d'audit.

La planification des missions est faite chaque année selon un programme de missions récurrentes.

Ainsi donc, en début d'exercice un planning annuel des contrôles requis par le manuel et soumis à double approbation de la Direction Générale et de la Direction de l'Audit et du Respect des Normes du Groupe Ecobank. Il est également établi un planning annuel des audits qui respecte les mêmes procédures d'approbations.

Ces programmes de contrôles et d'audits approuvés couvrent toutes les fonctions et départements de la banque et se déroulent selon les périodicités suivantes :

- Les contrôles quotidiens
- Les contrôles hebdomadaires
- Les contrôles mensuels
- Les contrôles trimestriels
- Les contrôles semestriels
- Les contrôles annuels
- Les contrôles inopinés

L'organisation du service et les moyens matériels, humains et techniques mis à sa disposition sont destinés à lui permettre de mener à bien les missions d'audit interne dont la conduite sera décrite dans les paragraphes suivantes

5.2 La conduite des missions d'audit

L'application de l'audit interne tel que conçu à Ecobank Burkina, se traduit par la manière de mener les missions d'audit et de gérer le service d'audit interne. Pour d'écrire la conduite des missions au sein de cette Banque, nous présenterons la démarche méthodologique appliquée lors des missions d'audit, les outils et techniques utilisés.

5.2.1 La démarche méthodologique

L'audit interne d'Ecobank Burkina mène surtout des missions d'audit opérationnel. En ce qui concerne le planning des missions, la direction d'audit interne établit chaque année un programme de missions. Compte tenu de la contrainte du temps de stage, l'observation de la conduite des missions d'audit s'est faite par notre participation à trois missions d'audit (la mission du Retail, la mission du service Caution, et la mission du CAD). Mais notre étude portera surtout sur la mission du service Caution, qui se déroule selon les étapes suivantes.

5.2.1.1 La phase d'étude

La phase d'étude comporte une rencontre d'échange entre le Directeur de l'audit et le personnel pour le choix des agents qui seront associés pour la phase de réalisation, l'engagement des différentes démarches administratives (contacter par mail les responsables hiérarchiques des agents identifiés, établir l'ordre de mission et la lettre de mission et les envoyer par mail aux agents audités et à leur supérieur hiérarchique avec copie au Directeur Général, demander un véhicule pour le déplacement sur le site).

5.2.1.2 La phase de réalisation

Au site de la mission

- Rencontre de l'équipe d'audit avec l'audité (le responsable du traitement des cautions bancaires) et son supérieur (Directeur du département), au cours de laquelle l'ordre de mission et l'objet de la mission sont présentés par le chef de mission. Le directeur du département informe ses collaborateurs de la présence d'une mission et les invite à se rendre disponibles.
- Planification de la mission : pour orienter les travaux, le chef de mission indique aux auditeurs par mail ou par imprimé certains contrôles à effectuer selon les dispositions du CAP-Manuel du Département de l'Administration du Crédit (CAD). Par exemple pour le service Caution : le visa de la clientèle sur la signature de la demande de caution du client, la vérification des signatures sur la fiche de

mise en place de la caution (minimum trois signatures), la vérification de la date de mise en place de la Caution, la date d'échéance, le montant imputé et reversé à l'échéance. Les dossiers du service Caution étant archivés après traitement, l'équipe d'audit se fixe donc une taille d'échantillon qui peut s'étendre d'un an maximum ou les six (06) derniers mois précédant la mission. Elle prélève donc des dossiers au hasard dans l'échantillon et procède à la vérification. Les insuffisances et anomalies constatées sont donc relevées et soumises au chef de mission qui se chargera donc d'éclaircir certains aspects et préciser la pratique selon les dispositions du CAP-MANUEL.

Pour les contrôles inopinés de caisse, à l'heure de la fermeture de la caisse, l'équipe procède à la vérification de la caisse en comptant les espèces en caisse et établit une feuille de contrôle de caisse (pré imprimé) qui fait ressortir le résultat du contrôle, l'écart et la décision en cas d'écart. Cet état est établi en double exemplaire par le chef de mission et signé par le caissier audité et ceux qui ont effectué le contrôle. L'équipe procède ensuite à une reconstitution du solde, le reversement des dépôts (recettes) et le paiement des clients est aussi vérifié par rapprochement entre le solde en caisse à la clôture et à l'ouverture de la caisse.

Pour les autres missions relevant de domaines nouveaux dus à la création de nouveaux départements (Transactions Bank ouvert à la suite de notre passage), les vérifications portent sur la régularité et la conformité du CAP-Manuel de ce département. Le travail par pointage ou rapprochement s'effectue en relevant les insuffisances constatées avec les références précises des dossiers de l'échantillon prélevé.

5.2.1.3 La phase de conclusion

- Chaque membre de l'équipe fait la synthèse des conclusions de ses travaux pour faire le point au chef de mission
- La séance de restitution, au cours de laquelle les membres de l'équipe d'audit présentent les acquis, les insuffisances et les recommandations pour corriger les insuffisances constatées, ainsi que l'état d'exécution des recommandations de la mission précédente le cas échéant
- Le compte rendu verbal de la mission est fait au directeur de l'Audit Interne

- La rédaction par le chef de mission du rapport de mission
- Envoi du rapport et de la lettre d'interpellation au Directeur Général pour signature
- Envoi du rapport et de la lettre d'interpellation à l'entité auditée.

En ce qui concerne le suivi du rapport, il est fait par la vérification de la mise en œuvre des recommandations à la prochaine mission.

Au cours des travaux, les auditeurs sont amenés à utiliser des outils et techniques pour effectuer les vérifications, et afin de donner une opinion. Pour le cas d'Ecobank Burkina quels sont les outils utilisés lors des missions ?

5.2.2 Les outils et techniques utilisés

A part les missions d'audit de la caisse qui font l'objet d'un traitement spécial. Les outils et techniques utilisés lors des missions d'audit sont essentiellement les entretiens, les examens des pièces justificatives et le rapprochement

5.2.2.1 Les entretiens

Lors des travaux qui sont menés au cours des missions d'audit interne, les auditeurs s'entretiennent avec les agents qui gèrent le service audité pour mieux comprendre certaines situations, avec les responsables hiérarchiques sur les insuffisances afin de s'accorder sur les anomalies constatées et d'indiquer l'approche conformes aux dispositions du CAP- MANUEL de l'entité auditée

5.2.2.2 Les examens des pièces justificatives

Ils consistent à vérifier l'existence physique des pièces, justifiant la régularité d'une opération ou la conformité d'un dossier. Les auditeurs, pour faciliter les relations de travail lors des missions d'audit, adoptent une attitude que nous évoquerons dans les lignes qui suivent.

5.2.2.3 Les rapprochements

Il s'agit de comparer les résultats obtenus par des procédés différents, l'un servant à vérifier l'exactitude de l'autre.

5.2.2.4. Les tests par sondage

Ils sont menés par les auditeurs sur la base de leur expérience en prélevant dans les fichiers, un certain nombre de dossiers, pour vérifier la conformité dans la composition ainsi que de la régularité de son traitement. Ce test est surtout utilisé au Retail, le département de la clientèle, et au Département de l'Administration du Crédit (CAD)

5.2.3 Le comportement de l'auditeur

Pour connaître l'attitude adoptée par les intervenants lors des missions d'audit interne, nous avons eu un entretien avec les directeurs et les agents qui ont reçu les missions d'audit lors de notre passage. Ainsi, la réponse à la question sur le comportement des auditeurs est que, l'ensemble des audités pense qu'ils les approchent avec courtoisie.

En plus de l'aspect comportemental, les missions d'audit sont des opportunités pour communiquer avec les autres départements afin, de faire mieux connaître le service, préciser les objectifs visés à travers les travaux qui sont menés et surtout de cultiver un esprit d'acceptation des activités de contrôle. Aussi le service d'audit interne d'EBF s'efforce lors des missions d'expliquer l'objectif de la mission et le but de la mission.

Les moyens de communication utilisés par le service actuellement sont : les échanges qui peuvent se faire verbalement ou en support électronique (intranet) en fonction de leur complexité afin de laisser des traces, le rapport d'audit qui n'est pas vulgarisé, la lettre d'interpellation, le CAP- MANUEL connue seulement des directeurs

5.2.4 Les structures de contrôle

Il s'agit des structures qui ont une mission de contrôle des banques. On peut citer entre autres les structures de contrôle interne qui est le conseil d'administration et les structures de contrôles externes qui sont : les commissaires aux comptes et la Commission Bancaire et la BCEAO.

5.2.4.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration exerce un contrôle sur le fonctionnement à travers la commission permanente, qui aurait pu jouer le rôle du comité d'audit instauré par le Groupe.

5.2.4.2 Les commissaires aux comptes

Ecobank Burkina dispose de deux auditeurs aux comptes recrutés par appel d'offres ou recommandés par la Commission Bancaire. Ils sont chargés de vérifier la fiabilité des informations financières qu'elle produit. Ces derniers, mettent en œuvre les diligences qui leur permettent de porter leur appréciation notamment sur le respect des principes comptables Bancaires et de l'efficacité du système de contrôle.

5.2.4.3 La Commission Bancaire et la BCEAO

La Commission Bancaire et la BCEAO qui sont les autorités suprêmes de contrôle et de régulation des activités Bancaires dans l'espace UEMOA. Ecobank Burkina est donc soumise à leur contrôle ; ce contrôle porte sur le respect des dispositions de la réglementation Bancaire.

En vue de bien cerner l'audit interne d'Ecobank Burkina, il convient donc d'analyser la fonction telle que conçue et pratiquée dans cette institution. Afin de mettre en exergue les atouts, les insuffisances ainsi que les contraintes.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne tel que pratiqué à Ecobank Burkina, a besoin d'être analysé afin de le cerner dans son ensemble. Cette analyse est faite, grâce aux enquêtes et observations réalisées qui nous ont révélé ses dimensions et contours.

Le présent chapitre aura pour objet, de faire un diagnostic de cette fonction en vue de mettre en exergue les forces et les faiblesses, ainsi que les contraintes ou les obstacles qui peuvent entraver son exercice professionnel.

6.1 Les forces de la pratique de l'audit interne

Les forces sont les efforts fournis par le service d'audit interne et les atouts dont il dispose pour exercer pleinement ses activités. Ces efforts et atouts se situent au triple plan conceptuel, organisationnel, et pratique.

6.1.1 Les forces au plan conceptuel et organisationnel

L'approche conceptuelle et organisationnelle de l'audit Interne d' Ecobank Burkina, présente des aspects positifs dans la maîtrise et la gestion des risques du fait même de son existence et de son rattachement à la direction générale.

Au plan organisationnel sa subdivision en différents services coordonné par un directeur permet aux membres de jouir d'une certaine crédibilité auprès des audités et facilite ainsi, la conduite des missions au sein des différents départements et directions.

6.1.1.1 La nécessité de l'audit interne

La création d'une direction d'audit interne, depuis l'ouverture de ces guichets est le signe d'une reconnaissance de l'importance de l'audit interne dans la gestion et la maîtrise des risques. Le risque est inhérent aux activités opérationnelles de la banque, ainsi une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable de suivi et de

maitrise des risques. De par donc son activité Ecobank Burkina comme toutes institutions financières est exposé à une diversité de risques qui sont :

- **Le risque de crédit ou de contrepartie** : il traduit le risque de perte due à l'incapacité du client ou d'une contrepartie à honorer ses obligations financières. Le risque de crédit est qualifié de crédit direct lorsqu'il survient en rapport avec les facilités de crédit telles que les prêts et avances, et de risque de crédit indirect ou contingent lorsque le Groupe a avalisé des obligations contractuelles d'un client par l'émission de lettres de crédits et de garanties
- **Le risque de marché** : est le risque de perte due à l'évolution défavorable des conditions de marché (taux d'intérêt, taux de change, prix de titres de propriété,...) pendant la période requise par le Groupe pour clôturer ses positions au bilan et hors bilan.
- **Le risque de taux d'intérêt** : est le risque lié à l'exposition de la rentabilité et de la solvabilité courantes et futures aux évolutions défavorables des niveaux des taux d'intérêt provenant de divers facteurs.
- **Le risque de liquidité** : qui est étroitement lié aux besoins généraux de financement des activités du Groupe et au processus de sa gestion des éléments de l'actif et du passif de son bilan.
- **Le risque de change** : le risque auquel sont exposés les gains et les capitaux en raison des changements soudains des prix relatifs des diverses monnaies
- **Le risque du prix de l'action** : le risque de perte due à l'évolution négative de la valeur du portefeuille des actions en raison des changements du niveau des prix des actions
- **Le risque opérationnel** : est le risque de perte résultant des carences ou de défauts attribuables à des procédures, au personnel et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il est inhérent à tout produit ou service fourni par Ecobank. Il se manifeste de diverses manières, la fraude externe, erreurs de traitement des transactions, interruptions de la continuité des opérations, litiges avec les employés, les clients et les vendeurs. Le risque opérationnel comprend également le risque juridique, qui est le risque de perte due à la non-conformité aux lois aux normes prudentielles d'éthique et aux obligations contractuelles.
- **Le risque de souveraineté** : inclut les risques politiques, les risques de convertibilité et les risques transfrontaliers. Il peut provenir des actions d'un état

souverain ou de circonstances imprévues telles que les guerres ou les mouvements sociaux.

- **Le risque stratégique et d'exploitation** : il y a risque stratégique ou d'exploitation chaque fois que le Groupe lance un nouveau produit ou un nouveau service, ou lorsqu'il met en œuvre une nouvelle stratégie
- **Le risque de non-conformité** : il est lié aux violations des règles et réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe opère.
- **Le risque lié à l'information** : il est relatif au risque de perte due à la présentation d'informations fausses ou incomplètes au grand public, aux actionnaires ou aux autorités de réglementation.

6.1.1.2 Le positionnement hiérarchique

Directement rattaché à la direction générale, lui garantit son indépendance par rapport aux directions et départements audités. Il lui garantit également une certaine crédibilité et une autorité qui facilitent les relations de collaboration lors des missions d'audit interne surtout avec les responsables des services audités.

6.1.1.3 L'existence d'une charte d'audit interne

L'audit interne de d'Ecobank Burkina dispose d'une charte qui a reçu l'aval du comité d'audit du groupe. Ce document solennel fixe les droits et les devoirs de la direction d'audit Interne, détermine ses modalités et principes d'intervention, constitue sa loi fondamentale et autorise ainsi son développement.

6.1.2 Les forces au plan pratique

La pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina présente quelques points positifs qui méritent d'être relevés. Ces forces se situent aussi bien au niveau de la maîtrise et la gestion des risques que dans la conduite des missions. En effet la structure établit un programme qu'elle respecte dans l'ensemble.

6.1.2.1 La maîtrise et la gestion des risques

La mutation de la fonction « Audit Interne » en « Audit et Respect des normes », a permis d'une part d'assurer le respect des dispositions réglementaires et légales de la profession bancaire, ainsi que de la conformité par rapport aux normes et procédures du Groupe, et d'autre part de veiller à la mise en œuvre :

- D'un dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent fondé :
 - L'identification et la connaissance du client
 - La reconnaissance des opérations suspectes
 - La clause déclinatoire de responsabilité
 - La tenue d'un registre des opérations suspectes
 - La coopération avec les autorités
 - La sanction et la diffusion en cas d'infraction

- D'un dispositif de lutte contre la fraude. Ce dispositif est fondé sur les procédures qui assurent une meilleure répartition des tâches de telle sorte que les services et les agents ne cumulent point les fonctions incompatibles de nature à favoriser les actions de fraude. Aucune transaction ne peut être autorisée par la personne qui l'a initiée et certaines transactions ne peuvent être autorisées sans l'accord préalable du Directeur de L'audit. Au niveau du système informatique et de l'utilisation du réseau Swift, des profils appropriés ont été définis par la Direction de l'Informatique et de la Technologie (IT) et sont périodiquement suivis et mis à jours (délais de validité des mots de passe) par l'auditeur Informatique chargé de la gestion et du contrôle des profils des agents de la banque. D'autres dispositions sont prévues ; il s'agit de la transmission et du contrôle des journées comptables, du contrôle inopiné des caisses et du contrôle mensuel des comptes internes tenus par les départements.

6.1.2.2 La conduite des missions

Dans la conduite des missions d'audit interne, nous relevons l'observation de certaines étapes de la méthodologie dans ses grandes lignes (forme). Les étapes principales sont : rencontre d'ouverture, les travaux de vérification, la restitution et le rapport.

6.1.2.3 L'appui de la direction générale

La direction générale apporte son appui permanent au service d'audit interne. Cet appui se traduit par la mise à la disposition du service des moyens nécessaires à l'accomplissement de son programme d'activité, le suivi du programme d'activité, la signature et l'envoi de la lettre d'interpellation. En somme on constate une disponibilité de la direction générale à œuvrer pour l'avènement d'un service d'audit interne à forte valeur ajoutée qui constitue une solution à la gestion et maîtrise des risques inhérent à l'activité.

Les forces au plan pratique constituent certes un avantage, mais signalons également l'existence d'autres atouts favorisant la pratique de la fonction d'audit interne dans l'institution.

6.2 Les autres atouts

Les autres atouts de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina se situent aussi bien au plan interne qu'externe.

6.2.1 Au plan interne

La réussite du service d'audit interne d'Ecobank Burkina se mesure sur le terrain par des réalisations (rapports, l'envoi des mails a travers l'intranet d'interpellation, et la mise en œuvre des recommandations et la charte) qui sont en adéquation avec les missions qui lui sont assignées.

La mise à disposition des moyens matériels nécessaires pour les missions d'audit interne par la direction générale et l'appui de celle-ci dans le suivi et la mise en œuvre des recommandations.

L'audit interne d'EBF bénéficie au sein de l'organisation, d'une reconnaissance.

En effet, la majorité des responsables audités affirme que l'audit interne les aide à améliorer leur méthodes de travail , à avoir une maîtrise et un système de gestion efficace

des risques inhérents à leur activité et à avoir une parfaite connaissance des procédures liées à la réglementation bancaire.

6.2.2 Au plan externe

Les structures de contrôles externes tels que la Commission Bancaire, la Direction de l'audit Interne du Groupe et le Conseil d'Administration apportent leur recommandations pour le renforcement du service d'audit Interne.

Ces forces qui constituent un atout important pour le service d'audit interne, l'ensemble des départements, la direction générale et le secteur bancaire en particulier tire un profit notamment dans la gestion et la maîtrise des risques et à l'application des procédures liées à la réglementation bancaire. En dépit de l'existence de ces atouts, la pratique de l'audit interne présente des insuffisances qu'il ya lieu de relever.

6.3 Les faiblesses de la pratique de l'audit interne

La pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina comporte des insuffisances au plan conceptuel, organisationnel, des moyens techniques et la non évaluation du système de contrôle interne.

6.3.1 Les faiblesses de conception et d'organisation

Les faiblesses de conception et d'organisation sont surtout liées :

- à l'insuffisance des moyens matériels et humains (personnels) ce qui ne lui permet pas de bien mener ces missions et de pouvoir jouer sur le couple jour / homme ;
- au rattachement d'autres activités (le contrôle des chèquiers et des cartes de retrait magnétique de la clientèle, la remise des relevés de comptes aux clients et des attestations et confirmations de soldes etc.), gravant ainsi son dynamisme et sa productivité ;
- à la réalisation de certaines tâches qui font que le département intervient en amont dans la gestion de la banque ;

6.3.2 L'insuffisance des moyens techniques

L'audit interne d'Ecobank Burkina dispose d'une charte depuis l'ouverture de la filiale en 1997, qui de ce fait, n'est pas connue de l'ensemble des responsables.

Le contenu de la charte présente quelques insuffisances :

- une inadéquation avec les attributions du service d'audit interne ;
- une référence aux anciennes procédures Bancaires

Le manuel des procédures pas encore finalisé donc presque inexistant. Les moyens techniques servent à spécifier la fonction audit interne et à la faire mieux connaître, leur insuffisance et absence contribuent à entretenir les confusions et privent l'audit interne d'Ecobank Burkina de moyens de communication, de planification et de référentiel méthodologique efficaces.

6.3.3 La non évaluation du système de contrôle interne

L'exécution des missions d'audit interne d'Ecobank Burkina n'inclut pas une évaluation du système de contrôle interne. Les Questionnaires de Contrôle Interne ne sont pas utilisés lors des travaux d'audit pour évaluer l'état du contrôle interne, si bien que celui-ci n'est pas évalué périodiquement. Les seules évaluations du système de contrôle interne sont effectuées par les commissaires aux comptes et sporadiquement par les consultants.

Dans ces conditions comment l'audit interne peut-il améliorer de façon permanente le système de contrôle interne si son évaluation n'est pas clairement signifiée dans ses travaux, cela constitue une insuffisance assez important pour la qualité et l'efficacité de la fonction dans l'institution.

L'analyse de la pratique de l'audit interne d'Ecobank Burkina nous a permis de découvrir que celle-ci comporte certains indices positifs et des faiblesses qui influencent l'efficacité de la fonction d'audit interne ; son application et son efficacité dans l'amélioration du système de contrôle interne. Pour contribuer à l'émergence d'un audit interne à forte valeur ajoutée, qui exerce ces missions dans la gestion et la maîtrise des risques et de conseil, nous préconisons à Ecobank Burkina des recommandations.

CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

Après le diagnostic de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina (EBF), il convient d'indiquer les voies et moyens pour corriger les insuffisances et tirer le meilleur profit de cette fonction à valeur ajoutée certaine.

Pour ce faire, nous ferons dans le présent chapitre des propositions d'actions axées sur une nouvelle conception et organisation de l'audit interne.

7.1 Une nouvelle conception et organisation de l'audit Interne

La mise en œuvre efficace de l'audit interne dans une organisation suppose une meilleure définition des missions du service d'audit interne, une adéquation de la structure organisationnelle avec les objectifs assignés à celui-ci et la dynamisation de la gestion du service d'audit interne.

7.1.1 La redéfinition des missions du service d'audit interne

Erigée en « Direction de l'Audit et du Respect des Normes » en 2006 ; le service devra aller au-delà du simple contrôle de vérification, de régularité et de conformité pour étendre son action à l'audit d'efficacité. Pour ce faire nous recommandons un recentrage des attributions de la direction afin de respecter la dénomination Respect des Normes.

7.1.2 La réorganisation du service d'audit interne

L'audit interne est la fonction qui permet d'améliorer et d'évaluer l'efficacité du contrôle interne

A ce titre la réorganisation du service d'audit s'avère nécessaire pour assurer son efficacité. A cet effet nous proposons une séparation du service contrôle interne de l'audit interne car à EBF les deux directions sont regroupées. Ce regroupement présente des inconvénient qui sont :

- la non évaluation du Contrôle Interne par l'audit interne
- l'indisponibilité parfois des responsables qui ne peuvent pas privilégier les deux fonctions à la fois

7.1.3 L'adoption d'une nouvelle planification et la programmation des missions

L'audit interne d'EBF, afin d'atteindre ses objectifs dans la prévention et maîtrise des risques, devra appliquer les dispositifs de Bale II. Les dispositifs de bale II dans la maîtrise et l'identification des risques opérationnels, utilisent certains outils parmi lesquels, on peut citer :

- l'autoévaluation ou évaluation du risque. La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel. Les évaluations qualitatives peuvent être converties, au moyen d'une matrice (« tableau de bord »), en mesures quantitatives fournissant un classement relatif des différents types d'exposition au risque opérationnel. La matrice peut recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recoupant plusieurs activités. Elle peut prendre en compte les risques, mais aussi les moyens de les atténuer. En outre, elle peut donc aider EBF à affecter son capital économique entre les diverses activités selon les résultats obtenus dans la gestion et la maîtrise des divers aspects du risque opérationnel.
- Cartographie des risques. Ce processus, qui cartographie par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations, peut repérer les zones de faiblesse et permettre d'établir des priorités pour l'action à entreprendre par la direction.
- Indicateurs de risque. Les indicateurs de risque sont des statistiques et/ou diverses mesures, souvent d'ordre financier, qui peuvent donner une idée de l'exposition de la banque au risque. Ils sont généralement revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter la banque sur les modifications porteuses de risques. Ces indicateurs

comprennent, par exemple, le nombre d'opérations non exécutées, le taux de rotation du personnel, la fréquence et/ou la gravité des erreurs et omissions.

- Quantification du risque. Elle consiste, à quantifier l'exposition de la banque au risque opérationnel. Par exemple, les séries historiques sur les pertes peuvent fournir des informations utiles afin d'évaluer l'exposition au risque opérationnel et d'élaborer une politique pour maîtriser/atténuer ce risque. Un moyen efficace pour exploiter ces informations est de mettre en place un cadre permettant de suivre et d'enregistrer systématiquement les caractéristiques des cas de pertes (fréquence, gravité et toutes autres informations pertinentes). L'audit interne croisera donc les données internes sur les pertes avec des données externes de pertes, des analyses de scénarios et des facteurs d'évaluation du risque.

7.2 L'élaboration et/ ou l'adaptation des moyens techniques

Le service d'audit interne devra se doter de moyens techniques appropriés pour accomplir efficacement ses nouvelles missions. Pour ce faire, les moyens techniques dont il dispose devront être adaptés et ceux dont il ne dispose pas encore, les formaliser.

7.2.1 La formation des auditeurs et le renforcement du nombre des auditeurs

La notoriété et la marque de l'audit au sein de l'institution dépendra en grande partie de la compétence professionnelle dont disposent les auditeurs.

Pour permettre aux auditeurs d'acquérir des qualités professionnelles requises, nous recommandons la formation continue. Pour ce faire l'établissement d'un plan de formation nous paraît plus que jamais nécessaire.

Nous suggérons que la formation des auditeurs d'EBF soit axée essentiellement, sur le code déontologie et d'éthique de la profession, les normes d'audit bancaire et d'audit en général, des dispositions de Bale II sur l'audit et le contrôle interne bancaire, de la conduite des missions d'audit ainsi que le comportement professionnel de l'auditeur et du banquier.

Les moyens techniques tels que la charte d'audit interne, le manuel d'audit interne, le plan d'audit et le manuel de procédures devront être suffisamment commentés et appliqués aux personnels de l'audit.

La formation continue permettra aux auditeurs d'être en phase avec les dispositions réglementaires à l'audit et au contrôle interne bancaire afin de faire face aux nouveaux risques que pourrait engendrer les nouvelles technologies de l'information et la mutation de l'environnement bancaire.

Avec l'accroissement du groupe EBF par l'ouverture des agences dans les provinces, nous recommandons :

- une augmentation du nombre des auditeurs afin de permettre à la direction d'atteindre ses objectifs et menées régulièrement des missions
- l'affectation d'un auditeur minimum dans toutes les agences dans les provinces afin de mener de réduire au minimum les risques dans les agences.

7.2.2 L'adaptation de la charte d'audit

La charte d'audit interne actuel d'EBF n'est pas adaptée à sa nouvelle dénomination et organisation. Elle devrait permettre une bonne identification des risques. Elle devrait prendre en compte à la fois les facteurs internes (comme la structure de la banque, la nature des ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) et externes comme (les évolutions du secteur bancaire et le progrès technique) Nous recommandons donc une révision de la charte afin de l'adapter aux nouvelles organisations et dénomination de la direction d'audit interne.

7.2.3 La finalisation du manuel de procédures

L'audit interne doit veiller à la mise à jour du manuel de procédures afin de prendre en compte les nouvelles procédures nées des mutations opérées au sein d'EBF (création de nouveaux départements et directions) et de la création de nouvelles agences.

7.2.4 L'actualisation du manuel d'audit interne

Nous proposons que le manuel d'audit soit actualisé, afin de doter les auditeurs débutants d'instruments de formation. L'actualisation de ce document contribuera au renforcement de l'efficacité organisationnelle du service d'audit interne afin d'assurer une meilleure visibilité et lisibilité de ses actions sur le terrain.

Conclusion

L'étude de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina nous a permis d'établir un diagnostic de l'exercice de la fonction avec la mise en œuvre des forces et des faiblesses aussi bien au plan de la conception qu'au plan de la mise en œuvre.

Cette analyse a mis en exergue la nécessité d'une réorganisation de l'audit d'EBF. Comme contribution à l'instauration de cette réorganisation afin de permettre au service d'audit interne d'atteindre ses objectifs, nous avons formulé des recommandations

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le secteur Bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec la création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques.

Ainsi, la banque n'est pas un secteur d'activité comme les autres, elle crée et fait circuler une matière particulière : la Monnaie. Or elle est actuellement plus fragile pour diverses raisons. La défaillance des entreprises ou d'autres banques se répercute rapidement sur l'ensemble du système. Ainsi donc il ya lieu de créer un service qui pourra prévenir et gérer les risques.

L'objet de notre étude était de faire un diagnostic de la fonction audit interne telle qu'elle est conçue et appliquée à Ecobank Burkina.

En vue de disposer d'un référentiel permettant de faire cette étude, nous avons construit, à partir de la revue de littérature sur le sujet, un modèle d'analyse avec la détermination des composantes de la pratique de l'audit interne et les variables qui peuvent influencer cette pratique.

Le diagnostic de la pratique de l'audit interne à Ecobank Burkina nous à permis d'identifier les forces et les faiblesses de la fonction dans cette institution.

- Au plan des forces, il faut noter la reconnaissance de la nécessité de la fonction audit interne (depuis l'ouverture de la filiale en 1997), un bon positionnement hiérarchique de la structure (rattachement à la direction générale) avec l'appui nécessaire de la direction générale. A cela, il faut noter l'existence d'une charte d'audit interne qui, non seulement légitime le pouvoir de contrôle de l'audit interne au sein de l'institution.
- Au plan des faiblesses, nous relevons essentiellement une vision restrictive de la fonction audit interne sur le plan conceptuel et organisationnel.

Ces insuffisances ainsi identifiées ne permettent pas à la fonction audit interne de faire bénéficier d'Ecobank Burkina de toute son efficacité en apport de valeur ajoutée. Pour la dynamisation de cette fonction, avons formulé à l'attention de cette institution des recommandations dont les principales sont :

La redéfinition des missions et la réorganisation de l'audit interne ; le renforcement de l'effectif du personnel et la formation continue des auditeurs.

La mise à jour des moyens techniques tels que la charte d'audit, le manuel de procédures notamment ;

La formation des auditeurs en techniques de communication compte tenu de l'importance de la communication en matière d'audit.

La mise en œuvre de ces recommandations permettra à l'audit interne d'Ecobank Burkina d'apporter réellement sa valeur ajoutée à la performance de l'institution.

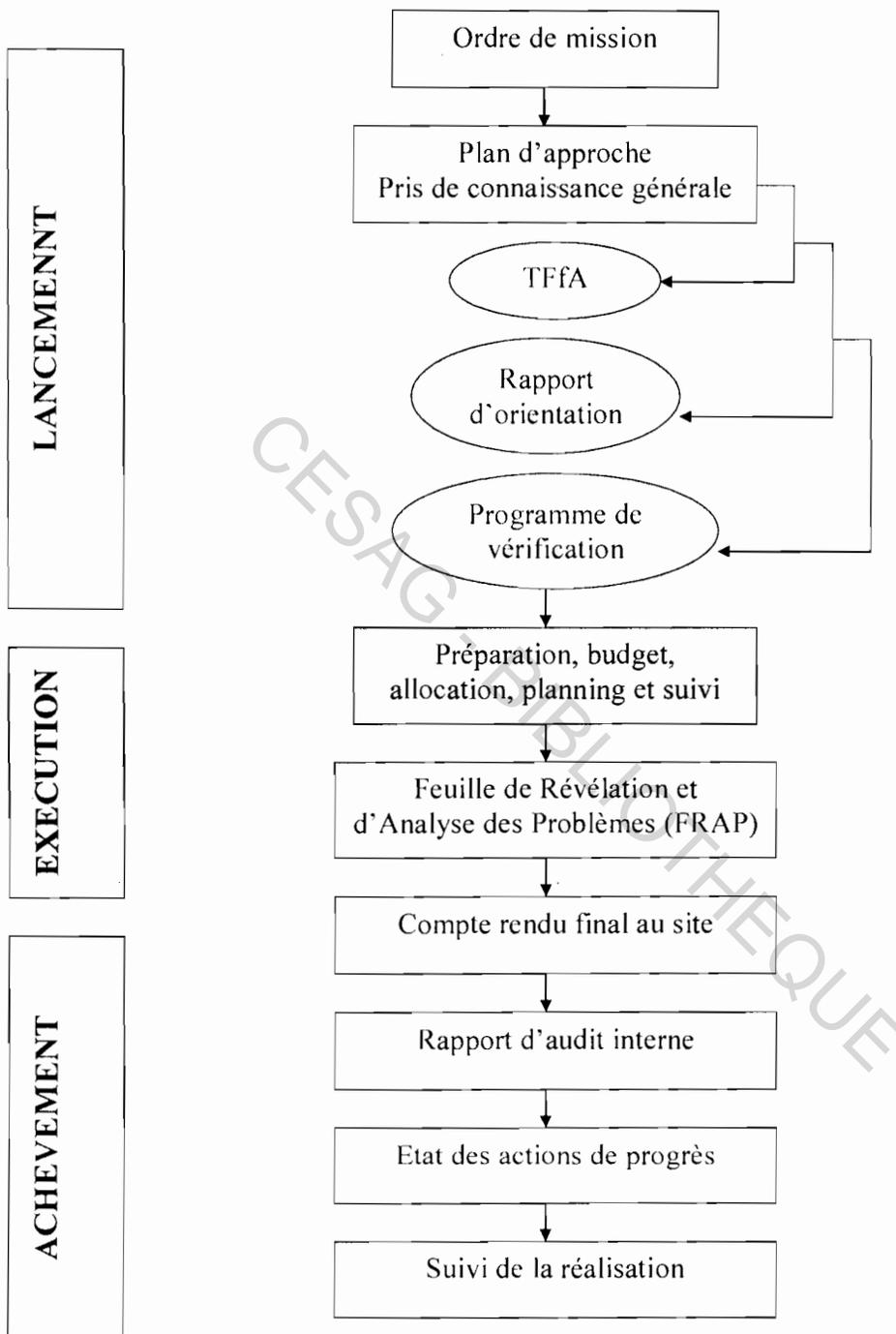
Toutefois, notre étude présente un certain nombre de limites inhérentes à la mise à disposition de certaines informations dues à leur confidentialité, à la limitation même du sujet et à l'estimation financière du budget de mise en œuvre des recommandations. Pour conclure, bien que ces limites ne remettent pas en cause les résultats de cette étude, nous espérons qu'elles seront prises en compte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

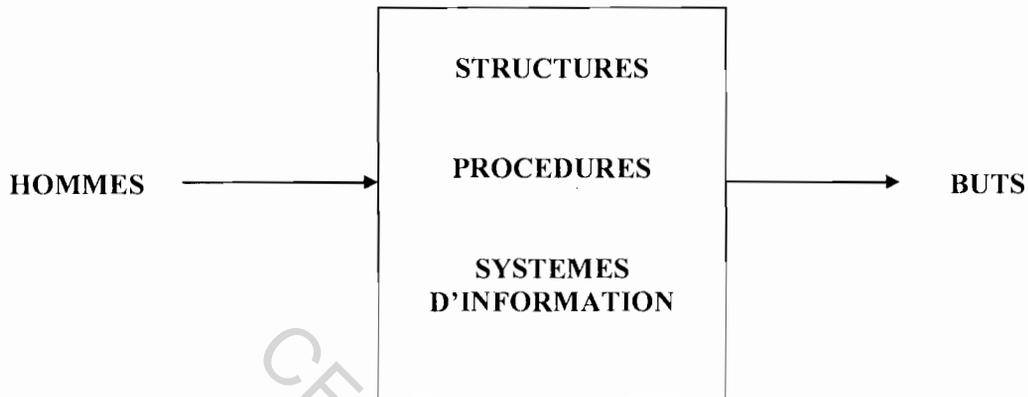
ANNEXE 1 :

Démarche et méthodologie d'une mission, d'audit interne



Source : O. LEMANT (1995 : 242)

ANNEXE 2 : Les moyens de contrôles

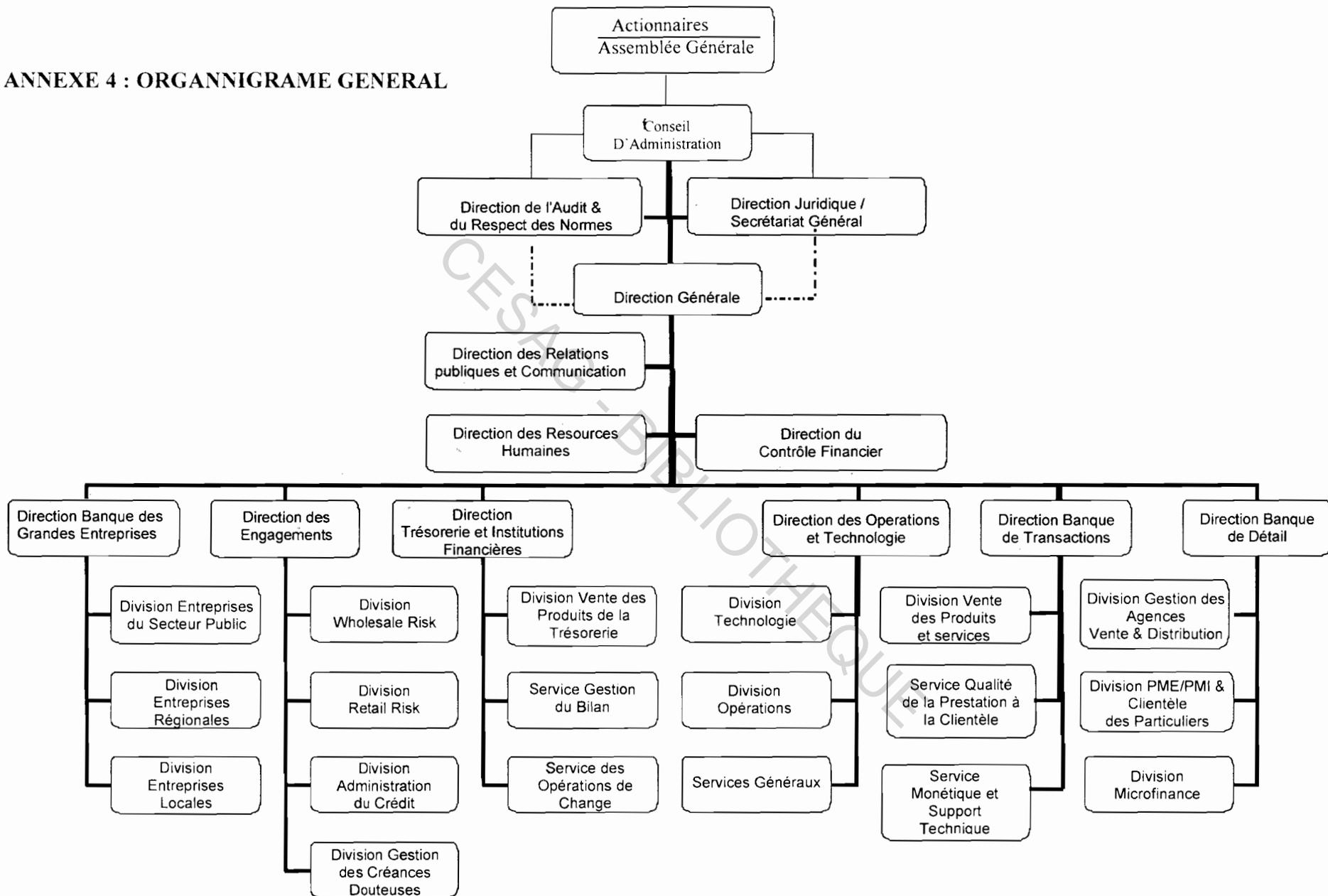


Source : Henri BOUQUIN « Maîtrise des budgets de l'entreprise »

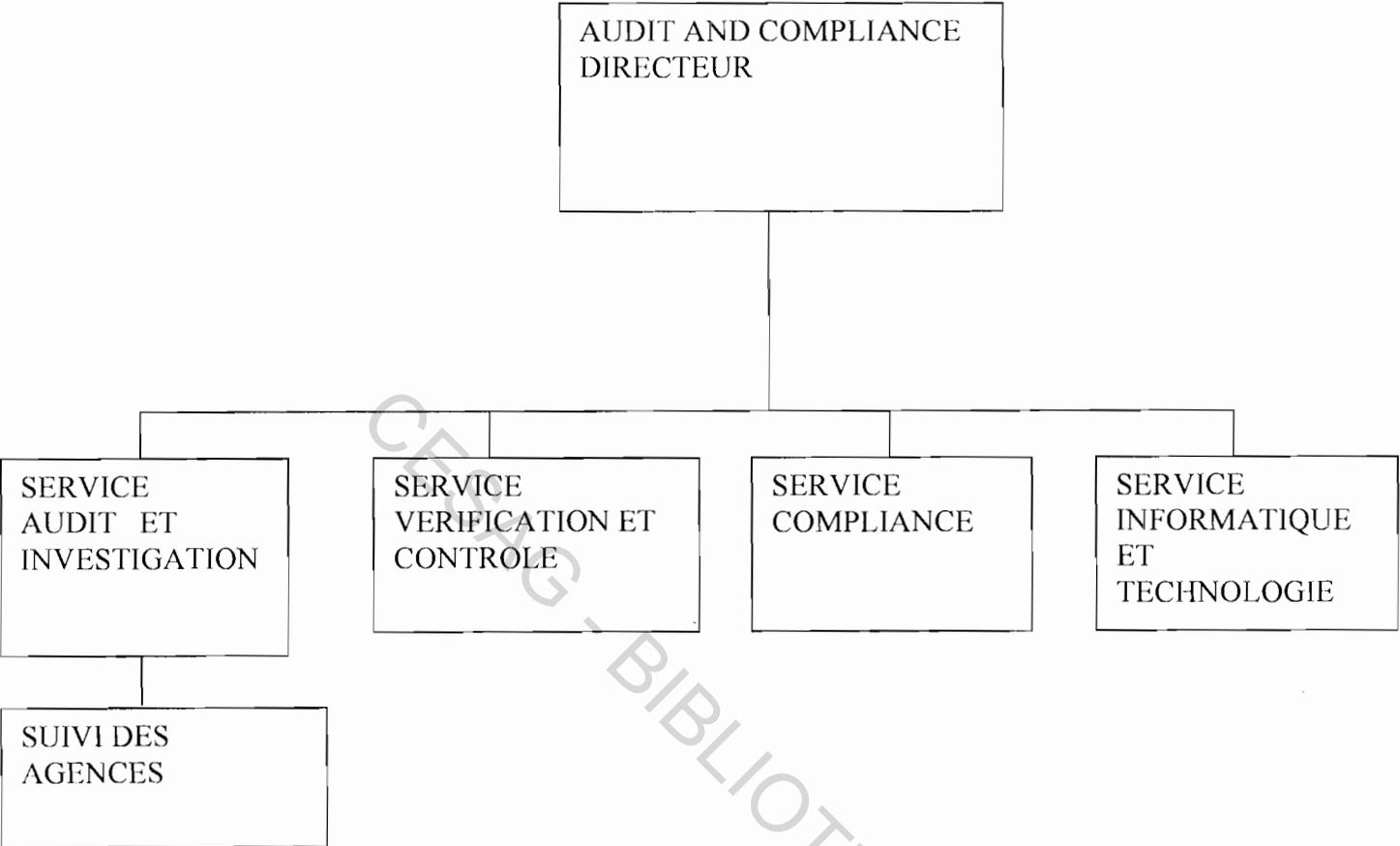
ANNEXE 3 : FRAP

<i>FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME</i>		
<i>papers de travail :</i>		<i>FRAP n°</i>
<i>Problème :</i>		
<i>Faits :</i>		
<i>Causes :</i>		
<i>Conséquences :</i>		
<i>Solution proposée</i>		
<i>Etablie par :</i>	<i>Approuvée par :</i>	<i>Validée avec :</i>
<i>le :</i>	<i>le :</i>	<i>le :</i>

ANNEXE 4 : ORGANNIGRAME GENERAL



ANNEXE 5 : Organigramme Direction de l'Audit



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1) BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'Audit- l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations* ; 1ère édition, MAXIMA, Paris, 128 pages.
- 2) Coopers & Lybrand (2000), *la Nouvelle Pratique du Contrôle Interne* 5^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 378 pages
- 3) DUSSAIX Anne Marie & GROSBRAS Jean Marie (1996), *les sondages : Principes et Méthodes, Que sais-je ?* 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France (PUF), 128 pages
- 4) IAS & IFACI (2000), *les Mots de l'Audit*, 2ème édition, Editions Liaisons, 108 pages
- 5) IFACI & LEMANT Olivier (2000), *la Conduite d'une Mission d'Audit Interne*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 213 pages
- 6) IFACI & LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Dunod Paris 217 pages
- 7) RENARD Jacques (1998), *la Pratique de l'Audit Interne*, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages
- 8) RENARD Jacques (2000), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 462 pages
- 9) RENARD Jacques (2002), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris 365 pages
- 10) RENARD Jacques (2003), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 5^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris 267 pages
- 11) RENARD Jacques (2006) *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* 6^{ème} édition, Edition d'Organisations, Paris 365 pages
- 12) SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne Bancaire* 1^{ère} édition, AFGES édition, Paris, 1099 pages.

- 13) SCHICK Pierre (2008) *Méthode de Conduite d'une Mission* 2^{ème} édition, Dunod, Paris 217 pages
- 14) SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2002), *Guide de Self- Audit*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris 365 pages

Articles

- 15) La BCEAO & la Commission Bancaire, (2002), la Réglementation Bancaire, *le Contrôle Interne Bancaire*, 3^{ème} volume, (176 : 13)
- 16) Ecobank Groupe(2008) *le Rapport Annuel du Groupe, la Gestion et l'Analyse des Risques*, 7^{ème} volume (215 : 25-27)

SOURCES INTERNET

- 17) Contrôle Interne en ligne, *l'Audit et le Contrôle Interne*, www.ControleInterne enligne.fr, 2009
- 18) Protiviti, *Gestion des Risques et Processus*, www.afai.fr, 2000.

Mémoires

- 19) Nicolas OUEDRAOGO (2007) *Diagnostics des Risques Opérationnels de Crédit : Cas BACB* ; 103 pages
- 20) CESSIMAN Abdoulaye (2002), *La pratique de l'audit interne à l'office du Niger*, 110 pages