



# CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Comptabilité  
(ISC)

*Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion*

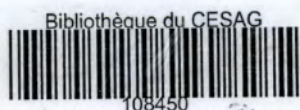
14<sup>ème</sup> Promotion



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

EVALUATION D'UNE MISSION D'AUDIT  
INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : CAS  
DE LA BDM.sa



Présenté et Soutenu par

Abdoulaye Coulibaly

**M0177AUDIT04**

2



Sous la direction de :

Monsieur Aly DIALLO  
Directeur Adjoint de l'Inspection  
Générale de la BDM.sa au MALI

Janvier 2004

## **DEDICACE**

Par la grâce de Dieu et de son prophète **MOHAMED (PSL)**

Je dédie ce mémoire à :

- **Fatoumata FOFANA dite ATA** : que son âme repose en paix.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à témoigner ma gratitude à la compréhension et à la disposition auprès de tous et chacun pour le parachèvement de cette œuvre.

- **Mon père : Sambou COULIBALY** qui a constamment multiplié tous les efforts nécessaires pour la réussite de cette formation. Que Dieu prête longue vie à notre père et tous pour que cet investissement soit utile.
- **Mme Coulibaly Mariam DOLO** : pour le soutien financier et moral qu'elle a assuré durant la formation.
- **Adama DIARRA et Kadiatou DIAKITE** : qui ont mis toutes les conditions nécessaires pour le bon déroulement de cette formation.
- **Au personnel de la BDM sa** : pour les efforts qu'ils ont eut à fournir au cours de la réalisation de cet ouvrage, particulièrement **Mr DIALLO Aly** et **Mr SIDIBE Seydou** par leurs constantes disponibilités.
- **Mes frères et sœurs** : je remercie de leur constante assistance, de leur compréhension et de leur soutien moral particulièrement **Hamady et Ingré SOUMARE ; Mariam et Fatoumata COULIBALY .....**
- **Toute la famille DIAKITE** : puisse ALLAH le tout puissant, nous aider dans toutes les activités que nous allons entreprendre.
- **Tout le personnel du corps professoral du CESAG** : sans lequel je ne saurai prétendre à ce niveau intellectuel ainsi qu'à l'administration.

### Summary

Because of the diversity in methodologies, the non perception of internal audit as a tool of provisional management of risks, we entitle this memoir **“EVALUATION OF AN INTERNAL AUDIT MISSION IN THE BANK SECTOR: THE CASE OF BDM.sa”**. It will enable the readers to be aware of the existence of a generally admitted methodology. From the concept of the methodology of procedure of an internal audit mission, we elaborate a referential frame in the first part; this will permit the evaluation of the mission. Before proceeding to the evaluation of an internal audit mission at the Head Office of General Inspection, in the second part, we shall introduce BDM.sa in a general way and the Head Office of General Inspection in a specific way. After those introductions, we describe the operation of an internal audit mission in order to proceed to the evaluation of the internal audit mission at the Head Office of General Inspection of BDM.sa.

## ***LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS***

- UEMOA: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
- CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- IFACI: Institut Français des Auditeurs et consultants internes
- IIA : Institut of Internal Auditors
- CR : Coefficient de Risque
- TFfA: Tableau des Forces et faiblesses apparentes
- F/f : Forces/ faiblesses
- FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
- BDM.sa : Banque de Développement du Mali-SA
- BMCD : Banque Malienne de Crédit et de Dépôts
- D.C.G.G : Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
- CCIM : Chambre du Commerce et d'Industrie du Mali
- BMCE : Banque Marocaine du Commerce Extérieure
- BCP : Banque Centrale Populaire du (Maroc)
- CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole (Maroc)
- BNDE : Banque Nationale pour le Développement Economique.

## ***LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX***

### **I- LISTES DES FIGURES**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1- Démarche d'évaluation d'une mission de révision d'audit financier..... | 46  |
| 2- Présentation du modèle d'analyse.....                                  | 50  |
| 3- Feuille de couverture (pour les entretiens).....                       | 100 |
| 4- Feuille de couverture (pour les tests).....                            | 101 |
| 5- Feuille de révélation et d'analyse de problème.....                    | 103 |

### **II- LISTE DES TABLEAUX**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau N°1 : Les indicateurs et les critères de mesures.....  | 53  |
| Tableau N°2 : Les résultats.....                               | 90  |
| Tableau N°3 : Tableau des forces et faiblesses apparentes..... | 105 |

## **TABLE DES MATIERES**

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dédicace.....                                                                             | I         |
| Remerciements.....                                                                        | II        |
| Résumé.....                                                                               | III       |
| Listes des sigles et abréviations.....                                                    | IV        |
| Liste des figures, tableaux et schéma.....                                                | V         |
| Table des matières.....                                                                   | VI        |
| Introduction.....                                                                         | 1         |
| <b>Première partie : Fondement théorique de la mission d’audit interne.....</b>           | <b>8</b>  |
| <b><u>Chapitre I</u> : Les missions d’audit interne.....</b>                              | <b>9</b>  |
| Section I: Les référentiels et les moyens de l’audit interne .....                        | 11        |
| Section II : Les outils de l’audit interne .....                                          | 23        |
| <b><u>Chapitre II</u> : Démarche de l’audit interne.....</b>                              | <b>27</b> |
| Section I : Phase de préparation .....                                                    | 28        |
| Section II: Phase de réalisation .....                                                    | 31        |
| Section III : Phase de conclusion.....                                                    | 38        |
| <b><u>Chapitre III</u> : Méthode d’évaluation d’une mission d’examen des comptes.....</b> | <b>45</b> |
| Section I : Démarche d’évaluation d’une mission d’examen des comptes.....                 | 45        |
| Section II : Approche méthodologique.....                                                 | 49        |
| <b><u>Deuxième partie</u> : Evaluation d’une mission d’audit interne.....</b>             | <b>57</b> |
| <b><u>Chapitre I</u> :Présentation Générale de la BDM.sa.....</b>                         | <b>60</b> |
| Section I : présentation de la B D M. sa .....                                            | 60        |

Section II : présentation et organisation de la Direction de l'Inspection Générale ..... 62

Chapitre II : déroulement d'une mission d'examen des comptes ..... .70

Section I : Prise de connaissance générale de la Direction de Gestion des Risques et des engagements..... 70

Section II : Phase de réalisation ..... 71

Section III : Analyse des comptes..... 74

Section IV : Rédaction du rapport d'audit..... 75

Chapitre III : Analyse du déroulement d'une mission d'examen des comptes à la Direction de Gestions des Risques et des Engagements ..... 78

Section I : Les dysfonctionnements liés à la pratique des référentiels ; des moyens et des outils de l'audit interne.....78

Section II : Les dysfonctionnements liés à la démarche de l'audit..... 84

Section III : Analyse des résultats.....88

Chapitre IV : Les conditions d'efficacité d'une mission d'examen des comptes.....98

Section I : Propositions des solutions pour une mission d'examen des comptes..... 98

Section II : Recommandations..... .. 100

Conclusion .....109

ANNEXE.....110

Bibliographie.....112

**1<sup>ème</sup> partie : Fondement théorique de la mission d'audit interne**

## Introduction :

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces, la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise.

C'est grâce en effet une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise, dans une période où l'économie des coûts incite à l'allègement des structures administratives.

Par ses missions, la fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent aux objectifs de l'entreprise.

Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour cela l'audit interne évalue le contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminente utile aux dirigeants, quelque soit leur niveau de responsabilités.

Ce présent mémoire constitue un vecteur de promotion de la pratique d'une mission de révision d'audit interne aussi bien pour les dirigeants que ceux qui font, souvent de manière temporaire, leur métier. Les uns y trouveront une clarification des référentiels ; des moyens ; et des outils de l'audit interne. Les autres seront guidés sur la voie du développement de leurs compétences professionnelles par une méthodologie simple et efficace.

## **I- CONTEXTE GENERAL:**

La crise économique et financière des années 1980, à laquelle ont été confrontés les pays africains de la zone franc, a mis en évidence l'importance pour le développement de nos pays. Cette préoccupation a été la cause de l'augmentation de la capacité à mobiliser des ressources financières suffisantes et à les canaliser vers les investissements productifs.

Ces besoins d'investissements reflètent la situation économique des pays membres de la zone franc. L'idéal est la consolidation d'une croissance forte et durable, susceptible de leur permettre de relever les défis du développement.

Dans ce contexte, les banques ont entrepris des stratégies pour assurer le financement de certains acteurs. Parmi ces acteurs, nous avons : les petites et moyennes entreprises, les particuliers etc. Avec l'apparition de ces besoins, aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés de nouveaux risques. La maîtrise de ces risques est devenue un objectif essentiel, d'où l'incitation des banques à renforcer leurs dispositifs de contrôle interne.

Dans le souci de garder leur efficacité, la plupart des banques en Europe, en Amérique et en Afrique se sont dotées d'un système de contrôle interne.

Depuis 1986, la commission bancaire, en France, a commencé à attirer l'attention des organismes financiers sur l'utilité de disposer d'un système de contrôle adapté à leurs besoins. Ensuite, ce fut le règlement n°90/08 du 25 juillet 1990 du comité de réglementation bancaire relatif au contrôle interne, suivi d'un certain nombre de textes législatifs et réglementaires concernant le contrôle interne.

Aux Etats-Unis, le concept de contrôle interne a été appréhendé et formalisé, en vue de disposer d'un contrôle interne fort et développé.

En Afrique, particulièrement dans la zone de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), il a fallu attendre la création de la commission bancaire en 1990 pour que les textes soient précis sur les obligations des banques dans le domaine du contrôle interne. Ces obligations sont évoquées dans la circulaire n° 10-2000/CB de la commission

bancaire du 23 juin 2000. Cette circulaire précise que les banques dans la zone de l'UEMOA doivent bien gérer et mieux maîtriser les risques auxquels elles sont exposées.

Nous constatons que les différentes initiatives prises, tant en France, aux Etats Unis, qu'en Afrique de l'Ouest, mettent l'accent sur l'utilité et la prise de conscience de la mise en place d'un contrôle interne efficace dans les banques.

En fonction cette disposition internationale, la Banque Malienne de Développement (BDM.sa) s'est doté d'une Direction de l'Inspection Générale. Cette Direction est l'entité dont le rôle est de s'assurer en permanence, que le dispositif de contrôle interne est efficace et dans le cas contraire, d'être en mesure de détecter rapidement les failles pour y porter remède.

Une des tâches principales de cette fonction est la maîtrise des risques dans l'activité bancaire.

En effet, par son expertise et sa maîtrise des processus de l'organisation de management des risques, la Direction de l'Inspection Générale contribue grandement à l'amélioration des performances.

A travers les idées évoquées ci-dessus, nous pouvons affirmer que, la BDM.sa a besoin de sa Direction de l'Inspection Générale afin d'évaluer les prévisions et d'aider les managers à la mise en œuvre des décisions idoines.

## **II- PROBLEMATIQUE**

Avec l'évolution rapide et constante de l'activité bancaire, les établissements financiers sont confrontés à une avalanche de risques. Pour la maîtrise de ces risques, ils se servent, en général, d'un service d'audit interne.

Ce service est aujourd'hui un outil de référence pour la maîtrise des risques, d'où sa nécessité pour une entreprise digne de ce nom. Mais au cours de notre stage à la BDM.sa, nous avons constaté que :

- Les missions d'audit interne se déroulent selon l'inspiration des auditeurs ;
- La méthodologie des missions d'audit interne ne respecte pas les phases fondamentales généralement admises ;
- La Direction de l'Audit Interne ne programme les missions d'audit interne qu'après la réalisation des risques ou à la suite des plaintes des clients ;

Alors que l'apparition de ces constats génère des conséquences parmi lesquelles nous avons :

- La non maîtrise des risques liés aux mutations et aux évolutions de l'activité bancaire ;
- La matérialisation de certains risques peut être fatale pour la survie de la banque ;
- La mauvaise évaluation des activités visant à atteindre les objectifs de gestion (facteurs clés de succès) ;
- La difficulté de fournir une conclusion sur les dispositifs internes mis en œuvre pour assurer la qualité.

Cette pratique de la mission d'audit interne peut être due à plusieurs facteurs parmi lesquels nous avons :

- L'indétermination d'une méthodologie de missions d'audit interne, parce que les auditeurs réalisent les missions selon leurs volontés;
- La compétence des personnels de la fonction audit interne, en générale les auditeurs de la BDM.sa n'ont pas non seulement le profil de l'audit, mais aussi ils ne font pas des formations sur l'audit.
- L'étendue des missions par rapport aux effectifs du service d'audit interne. Cela constitue une des causes parce que souvent avec l'effectif, les auditeurs n'ont pas le temps nécessaire pour mener à bien leurs missions.

Pour se prémunir de tous ces risques, plusieurs solutions sont possibles pour résoudre ces constats évoqués ci-dessus. Parmi ces solutions nous avons :

- La documentation du service d'audit interne pour imprégner les auditeurs de la méthodologie des missions;
- La formation du personnel de la fonction audit interne ;
- Le recrutement des auditeurs qualifiés et expérimentés ;

- Evaluation d'une mission d'audit interne.

Cette dernière solution étant plus analytique par rapport aux autres, elle nous paraît être alors la meilleure, pour sauvegarder l'efficacité de la fonction audit interne en tenant compte de son évolution actuelle. Avec cette solution l'une des meilleures pistes de réflexion semble être orientée, à notre avis, vers l'efficacité de la pratique de l'audit interne.

Au cours de ces réflexions, il sera pertinent de se poser la question suivante : **comment peut-on évaluer une mission de l'audit interne dans une banque ?**  
La réponse à cette question sera étudiée autour du thème " **Evaluation d'une mission d'audit interne dans une banque: cas.....**».

### **III- DELIMITATION DU SUJET**

Etant donné que, une mission peut être évaluée à plusieurs niveaux .Dans la démarche, nous essaierons d'évaluer la mission d'examen des comptes dans son déroulement.

Mais quels sont les objectifs ?

### **IV)- OBJECTIFS :**

La présente étude a pour objectif d'évaluer une mission de révision d'audit financier, en vue de mettre à la disposition de la BDM.sa, une méthodologie efficace permettant d'assurer pleinement son rôle de contrôle et de conseils.

De façon spécifique nous allons procéder de la sorte :

- Dégager les forces et faiblesses de la mission d'audit interne ;
- Analyser les résultats ;
- Faire des recommandations à la suite de ces travaux.

## **V- JUSTIFICATION DU THEME :**

Le sujet de ce thème sur la banque, plus particulièrement la BDM.sa, se justifie par l'importance de l'Audit interne dans la stratégie bancaire.

Considéré comme meilleure banque au Mali, la Banque de Développement du Mali doit avoir un service qui, par ses missions, peut maîtriser l'ensemble des risques existants dans les différents services. Pour cela, elle doit avoir des ressources humaines compétentes afin de disposer des missions efficaces. C'est avec cette politique, que la Banque de Développement du Mali peut maintenir ou améliorer sa position tant dans le secteur bancaire national, que sous régional.

## **VI)- INTERÊT DE L'ETUDE :**

L'intérêt de cette étude sera porté à trois niveaux.

### **- Pour la banque :**

Cette étude peut être l'occasion, pour elle, d'évaluer une mission d'examen des comptes, en vue d'améliorer sa performance dans ses missions de contrôle et de conseils. Une bonne exécution de cette étude pourra permettre à cette banque de disposer d'un outil pertinent à la prise de décision.

### **- Pour le CESAG :**

Cette étude peut être l'occasion pour le CESAG d'enrichir sa documentation auprès des lecteurs. Le lecteur du présent mémoire enrichirait sa connaissance à travers l'évolution de la fonction d'audit interne, et appréhenderait les différentes phases d'une mission d'audit interne.

**- Pour le stagiaire :**

Pour nous, auteur de la présente étude, le traitement de ce thème aura un impact considérable sur notre formation, car il nous permettra de bien cerner la mission audit interne, sur le plan tant théorique, que pratique.

**VII)- ARTICULATION DU MEMOIRE :**

Notre mémoire s'articule autour de deux parties :

**1<sup>ère</sup> partie :**

Fondement théorique d'une mission d'audit interne : dans cette partie, nous essaierons d'expliquer le concept de l'audit interne et les différentes phases de sa mission.

**2<sup>ème</sup> partie :**

Après la présentation de la banque et la pratique d'une mission d'audit interne en son sein, nous procéderons à une analyse, qui nous permettra de dégager les forces et les faiblesses de la fonction audit interne. Après cette phase, nous analyserons ces forces et faiblesses, afin de faire des recommandations.

Les mutations du monde économique créent de nouvelles opportunités, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes aux quelles les banques sont confrontées. Face à cette révolution, il faut savoir agir vite et entreprendre différemment.

Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus de droit à l'erreur, les dirigeants doivent se donner davantage des moyens pour gérer les risques. Les actionnaires et les autres parties prenantes sont en droit d'exiger plus de sécurité.

Dans un souci d'assurer la survie de leur entité, les banques ont émergé la nécessité d'une prise en compte des risques. Pour mieux effectuer l'identification de ces risques, les banques se sont dotées d'un service d'audit interne. IL apparaît comme une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques et toute banque de taille convenable doit intégrer cette nouvelle donne. C'est aussi dans cet état d'esprit, qu'il a été prévu dans le principe n°4 (**principe de permanence et de continuité**) du **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2001 :8)** ; que « toutes les banques doivent disposer d'une fonction permanente d'audit interne. Dans l'accomplissement de ses tâches et de ses responsabilités, la Direction Générale devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour que la banque puisse compter de façon continue sur une fonction d'audit interne compétente et appropriée à sa taille et à la nature de ses opérations. Elle doit dégager pour le service d'audit interne les ressources et les moyens humains nécessaires à la réalisation de ses objectifs ».

Cette fonction permet d'examiner et d'évaluer les activités bancaires. L'audit interne vise à assister les membres d'une organisation dans l'exercice de leurs responsabilités. A cet effet l'audit interne leur fournit des informations, des analyses, des évaluations ; des recommandations, et des conseils sur les activités qu'il examine. Les membres de l'organisation auxquels l'audit interne apporte son concours comprennent la Direction Générale et le Conseil d'Administration. Les auditeurs internes sont responsables vis-à-vis de l'un et de l'autre, et doivent leur fournir des informations sur la qualité et l'efficacité du système de contrôle interne. Les informations fournies à chacun d'eux peuvent différer dans leur présentation et leur degré de détail, en fonction des exigences particulières formulées par ces derniers.

Compte tenu du thème, ce mémoire portera sur la description de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne en fin de procéder à l'évaluation d'un cas pratique. Pour évaluer une mission d'audit interne dans le secteur bancaire, nous élaborons en deux chapitres un cadre référentiel.

Nous parlerons des missions d'audit interne en **premier chapitre** ; quant au **deuxième chapitre**, nous évoquerons l'évaluation du déroulement d'une mission de révision d'audit financier.

## **CHAPITRE I : Les Missions d'audit interne**

Les missions d'audit interne sont l'ensemble des travaux assignés à la Direction de l'audit interne par la Direction générale, parmi ces missions nous avons :

### **- Audit d'efficacité ou opérationnel**

Selon **SOW (2003 :6)** ; « l'audit d'efficacité ou opérationnel est un examen systématique des activités d'une organisation par rapport à ces objectifs pour **évaluer** la réalisation, pour **identifier** les possibilités de changements positifs et pour **recommander** des améliorations ou actions futures ».

En résumé, nous constatons que l'audit d'efficacité ou opérationnel permet d'évaluer, d'identifier si possible des méthodes inefficaces afin de recommander des améliorations positives. Cet audit a pour objectif :

- Examen du bien-fondé des méthodes et des procédures ;
- Appréciation de l'adéquation des moyens engagés par rapport aux objectifs ;

Concernant les tests, elle peut être présentée sous cette forme.

- Etude des performances et de la pertinence des structures.

### **- Audit de conformité**

En se référant sur l'idée avancée par **COMBES & AL (1997 :34)** ; « le contrôle classique des données financières et administratives et le contrôle de la bonne application

des procédures ; normes et règlements préconisés par la Direction constituent l'audit de conformité ».

Pour effectuer ces travaux de conformité, les auditeurs doivent :

Vérifier le respect des normes, des règlements, des procédures internes et externes à l'entreprise ;

Examiner la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières et de gestion ;

Contrôler les dispositions prises pour assurer la sécurité physique des actifs.

#### **- Audit financier**

Selon Mikol (1999 :9) ; « l'audit financier peut à juste titre être employé pour désigner de nombreuses missions qui prennent appui sur les états financiers de l'entreprise, exemple :

-Audit financier des procédures informatisées de comptabilisation pour vérifier leur fiabilité ;

- Audit financier d'opération de change pour vérifier qu'elles sont traduites de manière régulière dans les comptes annuels ».

Les audits financiers peuvent être réalisés soit ponctuellement (aide à la clôture des comptes, étude spécifique liée à un risque probable identifié par la direction générale ou encore lors d'acquisitions ou de cessions d'actifs) soit de manière continue (assistance comptable régulière, contrôle des procédures, etc.). D'une manière générale, l'auditeur interne :

- Assure, en relation avec les auditeurs externes, l'assistance comptable ou financière des filiales et/ou des établissements lors de la clôture de leurs comptes.
- Est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne présents au sein de l'entreprise. Son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des risques soit maîtrisé par les opérationnels. Il apparaît ainsi comme l'interlocuteur privilégié du Risk manager.

- Peut également se voir confier un audit d'acquisition ou de cession, pour donner une opinion sur l'opération. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre la décision la plus appropriée.

Afin d'exécuter ces missions, les auditeurs doivent procéder à une démarche cohérente et efficace. Mais, nous ne pourrions présenter la démarche de l'audit interne, sans pour autant évoquer les référentiels de l'audit interne ; les moyens et les outils de l'audit interne.

## **Section I : référentiels et moyens de l'audit interne**

Pour développer cette section, nous parlerons en **(I)** les référentiels de l'audit interne et les moyens de l'audit interne en **(II)**.

### **I- Les référentiels de l'Audit Interne**

Les référentiels forment le cadre général dans lequel travaille l'auditeur. Il est soumis à des exigences professionnelles. L'auditeur ne pourrait pas remplir sa mission, de manière satisfaisante, s'il n'utilise pas les techniques les plus adaptées.

Parmi ces référentiels nous avons : les normes ; la déclaration des responsabilités de l'Audit Interne et le code de déontologie.

#### **1- Les normes :**

Les nouvelles normes constituent un nouveau référentiel professionnel de l'audit interne. D'après **FAUTRAT (2002 :158)** ; « les nouvelles normes IIA marquent une étape très impotente pour la profession de l'audit interne. Elles partent du principe que la finalité de l'audit interne est d'apporter de la valeur à l'entreprise, en aidant les responsables opérationnels à maîtriser les risques inhérents à leurs activités. Adieu donc à l'audit régalién, à l'audit d'habitude et à l'audit alibi ».

Les normes **de l'IIA** constituent un référentiel indispensable à tout auditeur interne soucieux de servir efficacement son entreprise. Cela est encore plus important pour le responsable d'un service d'Audit Interne, qui doit disposer d'une source d'inspiration ;

ensemble de règles déontologiques ; d'éthique et de conduite devant guider en permanence son action de management.

La conception et l'élaboration des normes de l'Audit Interne visent à préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis :

- Des Directions Générales ;
- Des conseils d'administration ;
- Des auditeurs externes ;
- Des organismes publics et professionnels.

Selon l'**IIA** et l'**IFACI (2001 :5)**, « les principales normes sont au nombre de cinq (5). Elles sont composées de : l'indépendance des auditeurs (100) ; la compétence professionnelle (200) ; l'étendue des travaux (300) ; l'exécution du travail d'audit (400) et enfin la gestion du service audit interne (500) ».

**100 Indépendance-** Les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent. L'indépendance, des auditeurs, peut être qualifiée à deux niveaux : la place de l'audit dans l'organisation et son objectivité.

Pour la place de l'audit interne dans l'organisation, elle doit être suffisante pour lui permettre la réalisation de ses responsabilités d'audit. Au regard de cette indépendance, les entreprises relient le service d'audit interne à la Direction Générale.

Quant à l'objectivité, les auditeurs internes doivent effectuer les audits avec objectivité.

Pour résumer cette indépendance, nous évoquerons l'idée avancée par **GAUTIER (2002 :159)** ; « l'indépendance dépend objectivement du positionnement de l'audit, qui doit occuper un rang suffisamment élevé dans la hiérarchie pour avoir l'autorité nécessaire vis-à-vis des audités. Ensuite, l'indépendance est une attitude intellectuelle, personnelle, d'objectivité. Pour moi, indépendance et objectivité sont intimement liées ».

**200 Compétence professionnelle-** les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle. Cette compétence professionnelle a été analysée par beaucoup d'auteurs parmi les quels nous allons évoquer l'idée de

**JANICHON (2002 :158) ;** « la compétence professionnelle est relevée comme la clef de voûte de la qualité d'audit. Les compétences des auditeurs doivent être adaptées aux évolutions du secteur d'activité ».

La compétence professionnelle peut être vue sous deux angles, le service d'audit interne et l'Audit Interne

Pour le service d'audit interne, il doit :

- Garantir que la compétence technique et la formation générale des auditeurs internes sont d'un niveau compatible avec les audits à effectuer ;
- Posséder les connaissances ; les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités d'audit ;
- Garantir que les travaux d'audit interne sont supervisés de façon appropriée. Pour cela, il doit y avoir des instructions appropriées pour la planification et l'approbation du programme.

Quant à l'Audit Interne, les auditeurs internes doivent :

- Respecter les règles du code de déontologie ;
- Posséder les connaissances, aptitudes et compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des travaux d'audit interne ;
- Etre aptes aux constats humains et savoir communiquer efficacement ;
- Entretenir leurs compétences techniques par la formation continue ;
- Faire preuve de conscience professionnelle lorsqu'ils effectuent leurs missions.

### **300- Etendue des travaux**

**Pour LESOURD (2002 :162) ;** « l'étendue du champ de sa compétence, ainsi que la nature de ses missions ont été fixées dès le départ et finalement ont peu évolué depuis, même si la tendance naturelle a conduit à professionnaliser et à diversifier ses interventions. Le service d'audit doit vérifier le respect des normes fixées par la collectivité et veiller à la bonne application dans les délais prévus par les textes législatifs et réglementaires, afin d'introduire un maximum de sécurité dans le fonctionnement de l'administration ».

En fonction de cette idée, on constate que le domaine de travail de l'audit interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de la pertinence de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation et de la qualité d'exécution des responsabilités confiées. Pour cela, les Auditeurs Internes doivent examiner :

- La fiabilité de l'exhaustivité des informations financières et opérationnelles, ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et présenter ces informations ;
- Les systèmes établis en vue d'assurer le respect des politiques, procédures, lois et réglementations qui peuvent avoir une incidence significative sur les opérations de l'organisation ; sur la présentation des informations et doivent vérifier que l'organisation s'y conforme effectivement ;
- Les dispositions prises pour protéger les actifs et, si nécessaire, vérifier l'existence de ces derniers ;
- Les opérations de l'organisation et ses programmes afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés et de déterminer si les opérations et les programmes sont exécutés conformément aux prévisions.

#### **400- Exécution du travail d'audit**

Le travail d'audit doit comprendre la planification des missions, l'examen et l'évaluation des informations recueillies, la communication des résultats obtenus et le suivi. Pour mener à bien l'exécution du travail d'audit, les Auditeurs internes doivent :

- Planifier chaque mission d'audit ;
- Recueillir, analyser, interpréter les informations et documenter ce travail pour étayer les résultats de l'audit ;
- Faire un rapport sur les résultats de leur travail d'audit ;
- Effectuer un suivi pour s'assurer que des actions appropriées sont entreprises à la suite du rapport d'audit.

## 500- Gestion du service d'audit interne

Le Directeur de l'audit interne doit diriger son service de façon appropriée. Dans le souci de mener à bien ces travaux, le Directeur doit :

- Disposer d'un document définissant l'objectif, la compétence et la responsabilité du service d'Audit Interne (**charte**) ;
- D'établir des plans qui permettront au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ;
- Définir et mettre par écrit les politiques et procédures qui guideront l'activité des auditeurs ;
- Etablir des plans de recrutement et de développement des ressources humaines du service d'audit interne ;
- Coordonner les efforts de l'audit interne et de l'audit externe ;
- Définir et mettre en œuvre un plan de contrôle de qualité, pour évaluer les activités de son service.

La pratique de l'audit interne dans une organisation varie selon les localités. Ces différences pourront influencer sur sa pratique. Contenu de cette diversité de la pratique de l'audit interne, la mise en œuvre des présentes normes devra donc être adaptée à l'environnement dans lequel le service d'audit interne exerce les responsabilités qui lui sont confiées.

Pour conclure, il faut savoir que l'existence des normes reconnues par la communauté internationale des auditeurs internes, unifie les objectifs et la méthode. Elle donne plus d'autorité à la fonction.

Il faut reconnaître aussi que ces normes et standards ne sont assortis d'aucune sanction et les directeurs généraux des entreprises ne sont pas soumis à l'autorité de ces normes.

Après les normes, la responsabilité de l'auditeur interne constitue un référentiel pour la gestion d'un service d'Audit Interne.

## 2 - Déclaration des responsabilités de l'audit interne

**RENARD (2002 :109)** ; suppose que « l'auditeur interne étant un salarié, sa responsabilité ne peut être légalement définie que selon les termes du droit commun ».

Cette idée suppose que l'auditeur ne saurait être tenu pour responsable du fait de ses activités professionnelles sauf si sa responsabilité pénale est engagée. Mais, en se situant dans le cas de l'existence « du code de déontologie de l'auditeur interne », celui-ci va au-delà de l'obligation morale, une obligation réelle qui peut donner lieu à des sanctions. Ces sanctions peuvent concerner la rémunération ou la carrière professionnelle etc.

Ainsi donc, l'auditeur interne, et singulièrement le responsable de la fonction, n'est pas à l'abri de tout, protégé par son contrat. Il doit avoir comme garantie, aussi, un professionnalisme sans reproche ; le respect des normes professionnelles reconnues internationalement et le code de déontologie sont autant d'éléments dont l'auditeur peut se prévaloir.

Pour éliminer toute ambiguïté, le Directeur du service d'Audit Interne doit définir la responsabilité des auditeurs internes dans la **charte**, qui est prévue par la norme **500** (gestion du service d'audit interne)

### 3- Le code de déontologie de l'audit interne

Le Code de Déontologie a été défini par **ROUFF (2002 :158)** comme « un ensemble de principe et de devoirs régissant une profession ». Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'Audit Interne.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner à une organisation une assurance objective sur les processus de management des risques et de contrôle, Il est nécessaire que la profession se documente d'un tel code. Le code de déontologie a 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. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

### **3.1- Principes fondamentaux**

Les auditeurs internes doivent respecter et appliquer les principes fondamentaux suivants :

#### **- Intégrité :**

L'intégrité des auditeurs internes est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

#### **- Objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

#### **- Confidentialité :**

**Naaima (2002 :158)** ; considère la confidentialité comme « la capacité du système d'information et de se prémunir contre l'indiscrétion, le détournement et la fraude ».

Selon cette définition, les auditeurs internes doivent respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent les informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

#### **- Compétence :**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

### **3.2- Règle de conduite**

**Selon l'IIA (2000 :1)** ; au cours de ses exercices, les auditeurs doivent exercer les règles de conduite suivante.

### **3.2.1- Intégrité :**

Les auditeurs internes :

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doivent respecter la loi et faire révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou pour organisation.
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

### **3.2.2- Objectivité**

Les auditeurs internes :

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou qui risqueraient de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- Ne doivent rien accepter, qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

### **3.2.3- Confidentialité**

Les auditeurs internes :

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel ; ni en aucune manière contrer aux dispositions légales ou porter préjudice aux intérêts de leur employeur.

### **3.2.4- Compétence**

Les auditeurs internes :

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne (Standards for the Professional Practice of internal Auditing).
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Ces différents éléments, expliqués ci-dessus, constituent pour le service d'audit interne un référentiel. Il permet à l'auditeur de voir : l'étendue de ces travaux ; la responsabilité des auditeurs internes ; l'objectif de l'Audit Interne etc. Après le référentiel, nous abordons les moyens de l'audit interne.

## **II- Les moyens de l'audit interne**

Les moyens de l'audit interne sont considérés comme l'ensemble des moyens matériels et humains, que dispose la Direction de l'Audit Interne pour la réalisation de ses missions. Parmi ces moyens de l'Audit Interne, nous allons développer en (1) la charte de l'audit interne ; en (2) les moyens de l'audit interne et en (3) les ressources humaines.

### **1-Charte de l'audit interne**

Selon **SOW** « la charte, c'est la constitution pour le service d'Audit Interne, car elle lui donne une crédibilité basée sur une indépendance et une légitimité reconnues ».

La charte est définie aussi comme «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 » ; dans le dossier élaboré par **GERBIER** sous l'égide de l'IFACI (1996 :10).

Elle est exigée par la norme 500, expliquée ci-dessus. La charte témoigne l'indépendance des Auditeurs Internes car elle émane de la Direction Générale et organise les relations de l'audit avec les autres structures et fonctions y compris la Direction

Générale. La force de la charte réside dans l'approbation par la Direction Générale et l'acceptation par le Conseil d'Administration.

Les pratiques sont nombreuses. Dans certains cas, la diffusion est limitée aux cadres supérieurs ; dans d'autres cas, c'est la diffusion générale à tous les salariés sans exclusive. Le bon chemin est entre les deux : c'est la diffusion de la charte à tous ceux qui sont susceptibles d'être un jour en position d'audit.

Nous constatons une diversité tant à sa forme, qu'au contenu car elles reflètent la culture de leur entreprise. Cependant, nous observons une certaine homogénéité relative aux sujets traités et à la manière de les traiter.

Pour l'**Institut of Internal Auditors (IIA)** « la charte doit aborder au minimum :

- L'objet, l'autorité et la responsabilité du département d'Audit
- Définir la position du service d'Audit Interne dans l'organisation
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la bonne exécution des audits
- Définir l'étendue des missions d'audit »

De toute façon, la charte de l'audit interne doit être adaptée à la culture de l'entreprise. Il est cependant important qu'elle soit présentée par l'autorité qui lui donne sa légitimité (Direction Générale).

Après la charte, le manuel d'Audit constitue le 2<sup>ème</sup> moyen du service d'audit interne.

## **2- Manuel de l'audit interne.**

A la différence de la charte, le manuel est un document interne au service mis à la disposition des auditeurs. Il a été défini par **HENRY (1998 :6)** ; comme « un guide sur la mise en forme et l'utilisation des procédures dans les organisations ».

Comme résumé, nous pouvons dire que le manuel est l'organisation et les habitudes de travail du service ; il peut être enrichi à l'occasion des missions.

Comme la charte d'audit, le manuel d'audit est un document d'entreprise. Ce document doit remplir quatre objectifs :

- Définir le cadre de travail ;
- Aider à la formation de l'auditeur débutant;
- Servir de guide.

### **2.1- Définir le cadre du travail :**

A cet effet, le manuel contient l'organigramme du service avec mention de son rattachement. Il comporte les analyses de poste de tous les membres de l'audit interne afin que tous connaissent de façon précise la mission assignée à chacun. Il comporte également l'indication des pouvoirs et latitudes dévolus aux différents membres du service. Le manuel doit comporter, en guise d'introduction, une copie de la charte et doit mentionner aussi les conditions générales de travail de l'auditeur :

- Horaires ;
- Dispositions relatives aux déplacements professionnels et aux remboursements de frais ;
- Installation matérielle etc.

### **2.2- Aider à la formation de l'auditeur débutant :**

Le premier contact d'un débutant avec le service d'Audit Interne doit être le manuel. Le service doit lui remettre un exemplaire. C'est à travers la lecture de ce document qu'il va découvrir les objectifs et spécificités de fonctionnement du service : ce sont les procédures de travail de l'audit interne.

### **2.3- Servir de guide:**

Pour atteindre cet objectif, le manuel doit rappeler les normes et standards de l'IIA qui s'imposent aux auditeurs ou à défaut un renvoi aux documents sur lesquels ces normes peuvent être consultées. Le manuel d'audit interne indique les normes spécifiques au service d'audit de l'entreprise.

Les normes spécifiques concernent :

- Le rappel des règles d'engagement et de gestion du personnel ;
- Les règles appliquées pour les voyages et déplacements ;
- L'élaboration et la révision du plan ;

Tels sont les principaux points habituellement traités dans un manuel d'audit. Ce dernier doit être présenté et rédigé de façon compréhensible puisque sa justification est d'aider les auditeurs internes dans leur travail et faire en sorte que tous opèrent de la même façon.

### **3- Ressources humaines**

La qualité et la quantité des hommes sont au moins importants que le choix de rattachement de la fonction pour déterminer l'efficacité de l'audit.

Contrairement au statut des auditeurs externes, les auditeurs internes n'ont pas d'autre statut que celui de salarié dans l'entreprise ou ils interviennent.

Les auditeurs sont le plus souvent recrutés parmi les diplômés de l'enseignement supérieur de gestion, ayant pratiqué leur première expérience professionnelle en audit externe ou interne. Ce recrutement est fréquemment complété par coopération, au sein de l'entreprise, des spécialistes de certaines fonctions, aptes à développer des programmes constructifs en matière opérationnelle. La rotation des effectifs au sein du département permet, par la promotion à des postes opérationnels des anciens auditeurs, de donner une image dynamique à la cellule.

En plus de la qualité des auditeurs, la direction de l'audit interne doit être dotée d'un effectif de personnel proportionnel à l'étendue des travaux. Parce que dans les entreprises en générale, une mission d'audit interne est exécutée par quatre auditeurs, qui sont le chef de mission, auditeur senior, auditeur senior, auditeur junior et assistant.

Pour disposer cette pratique, la Direction doit disposer d'un effectif acceptable par rapport au volume du travail.

En résumé, cette pratique permet de réunir les compétences nécessaires et additionner les talents. Toute cette alchimie exige le savoir faire et une bonne connaissance des hommes.

Après avoir évoqué le référentiel et les moyens de l'audit interne, nous parlerons des outils de l'audit interne.

## **Section II : Les outils de l'audit interne**

Les outils méthodologiques permettent à l'auditeur interne de concevoir le tableau des risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, de formaliser les FRAP que nous verrons dans le deuxième chapitre. Nous pouvons classer ces outils en deux grandes catégories, que nous développerons en (I) les outils d'interrogation ; en (II) les outils de description.

### **I- Les outils d'interrogation**

Ils sont composés essentiellement des sondages statistiques ; des interviews ; des vérifications et rapprochements divers.

#### **1- les sondages statistiques**

Selon CAPUL (2000 :381) ; « les sondages sont une technique permettant d'observer l'évolution des opinions et des comportements. Elle consiste à observer une petite partie de cette population pour en déduire des résultats sur l'ensemble ».

Pour appliquer cet outil, les auditeurs, compte tenu de l'étendue de leurs travaux, prennent un échantillon pour faire leurs vérifications.

#### **2- Les interviews :**

Selon IAS & AL (2000 :56), l'interview est considérée comme une « échange verbale au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions.

Ces interviews doivent être élaborées avant d'aller sur le terrain ; pour cela les auditeurs doivent déterminer les questions, qui doivent être posées au cours de l'interview.

### **3- Vérifications et rapprochements divers**

Selon **RENARD (2002 :325)** ; « ce ne sont pas des outils proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Ces procédés sont largement utilisés :

- Par tous les responsables chargés de la vérification au premier degré ;
- Par les auditeurs externes ».

En générale, les auditeurs effectuent les vérifications et les rapprochements ; afin de s'assurer sur la validité des opérations effectuées. C'est dans l'utilisation de ces techniques de rapprochements que l'auditeur interne va faire preuve d'imagination pour aller chercher là où on ne saurait les soupçonner à travers les réponses du questionnaire du contrôle interne.

## **II- Les outils de description**

Parmi les outils de description, nous allons développer : la narration ; l'organigramme fonctionnel ; la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation.

### **1- La narration**

Au cours de l'utilisation de cette narration, l'auditeur utilise des questions ouvertes. En répondant à ces questions, l'auditeur doit écouter attentivement les notes et les informations nécessaires.

Cette narration est utilisée, généralement, lors du premier contact avec l'audité. C'est, cette pratique qui constitue la narration par l'audité. Pour l'aborder, les auditeurs doivent se munir d'un questionnaire.

### **2- Organigramme fonctionnel**

Selon **COLLINS& AL (1992 :265)** ; « l'organigramme fonctionnel présente de manière formelle et synthétique les positions dépendances fonctionnelles, éventuellement les

principales missions de chacun des membres d'un service et de chacun des services au sein de l'établissement ou de l'entreprise ».

L'organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique et analyse des postes. C'est en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il reflète la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de postes.

### **3- Diagramme de circulation**

Selon **Rouff (2001 :6)** ; « Les diagrammes de circulation (flow chart) sont des schémas de circulation de l'information, qui permettent à l'auditeur d'améliorer sa perception de l'entreprise vis-à-vis du flux des documents et / ou des biens, et de la localisation des principaux points de contrôle ».

En générale, les diagrammes de circulation permettent aux auditeurs de comprendre les processus complexes et mettent en évidence les faiblesses des procédures.

### **4- La grille d'analyse des tâches**

Elle relie l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes. La grille d'analyse des tâches permet de :

- Déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède ;
- D'être le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun etc.

Pour conclure ce premier chapitre, nous pouvons dire que le référentiel ; les moyens et les outils de l'audit interne sont des éléments, qui doivent être utilisés au cours de la réalisation d'une mission de révision d'audit financier.

Afin de pratiquer une mission de révision d'audit financier, les auditeurs doivent en premier lieu respecter :

- Les normes de l'IIA.

- La déclaration de l'audit interne ;
- Et le code de déontologie ;

En deuxième lieu, ils doivent utiliser :

- La charte de l'audit interne ;
- Le manuel de l'audit interne ;
- Les outils d'interrogation ;
- Et, en fin les outils de description.

## **CHAPITRE II : démarche d'une mission d'examen des comptes**

Une mission d'examen des comptes est menée par une équipe des auditeurs et dirigée par un chef de mission. Au cours de leurs missions, ils doivent procéder à des analyses successives et des synthèses, scandées par les étapes méthodologiques.

La mission d'examen comporte trois phases. Ces trois phases sont : la phase de préparation ; phase de réalisation et la phase de conclusion.

Mais l'ordre de mission est considéré comme l'acte de dénonciation de la mission d'audit. Il ne saurait se confondre avec les différentes composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale en quelque sorte.

« 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 imminente » selon **SOW (2003)**.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne. Cet ordre de mission doit répondre à certaines caractéristiques et modalités pour sa mise en œuvre :

- L'auditeur interne ne peut pas se saisir lui-même des missions. Elles lui sont données par la Direction Générale. IL est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et donc la décision ne lui appartient pas ;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la Direction Générale. Il doit être un document court (1page) ;
- L'ordre de mission permet de donner l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé non seulement à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (audités), chefs de service et responsables.

Les auditeurs, une fois en possession de l'ordre de mission, vont aborder la phase de préparation.

## **Section I- La phase de préparation**

Cette phase se décompose en trois temps que nous verrons en (I) la prise de connaissance ; (II) analyse des risques et tableau des forces et faiblesses et (III) le rapport d'orientation.

### **I- prise de connaissance :**

**Selon Combes&al (1997 :17) ;** « l'acquisition d'une connaissance générale de l'entreprise comprend deux volets :

- Les travaux préliminaires de prise de connaissance de l'entreprise, la documentation externe permet de mieux comprendre l'environnement : réglementations spécifiques applicables (commission bancaire pour les établissements financiers) et les documents internes à l'entreprise sont, par exemple, les procédures ou l'organigramme de l'entreprise et aident à mieux saisir les spécificités
- Les premiers contacts avec l'entreprise. Les entretiens menés avec les dirigeants et les différents responsables des services, les visites des lieux etc, permettent de mettre au point le programme de travail et son découpage »

Cette prise de connaissance est le premier contact entre les auditeurs et l'audité. Pour un travail préliminaire, l'auditeur doit chercher les documents liés aux travaux de l'audité. Parmi ces documents, nous avons : le manuel de procédure; le diagramme de circulation ; l'organigramme ; les rapports et comptes rendus du service à auditer ; les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation ; les responsabilités et les méthodes de travail etc.

Tous ces documents participeront à la compréhension du service à auditer. Au moins, l'auditeur doit en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter, plus généralement, pour se faire admettre aisément.

Mais, si la mission d'audit interne n'est pas à sa première fois, il doit y avoir ce document dans le dossier de travail permanent. Pour une utilisation de ces documents, il faut une mise à jour.

## **II- Analyse des risques et tableau des forces et faiblesses apparentes**

Selon LEMANT (1995 :63) « le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés».

Ce tableau des forces et faiblesses apparentes doit présenter deux particularités. Ces particularités font trait à la régularité et à l'efficacité des forces et faiblesses.

- Au niveau de la régularité, les forces et faiblesses doivent découler qualitativement et quantitativement par rapport à des procédures ; règles et systèmes existants. Cette appréciation s'appuie sur les conditions d'atteintes des objectifs du contrôle interne concernant la sécurité ; la fiabilité des informations et la protection des actifs.
- Quant à l'efficacité, les forces et les faiblesses doivent exprimer qualitativement et quantitativement par rapport à des résultats prévisionnels et à leurs conditions d'obtentions (cohérence des objectifs et des moyens, suivi des actions et résultats).

Le tableau des forces et faiblesses doit être conçu selon trois aspects : une analyse des risques matérialisée par un TFfA ; la détermination des forces et faiblesses par rapport aux objectifs du contrôle interne.

Dans l'optique d'analyse des risques matérialisée par un TFfA, l'identification des forces et faiblesses d'un processus est perçue comme une approche commune à beaucoup de situations. En rendre compte sous forme d'un tableau est un moyen de communication performant.

Ces forces et faiblesses doivent être résumées dans un TFfA. Cette analyse constitue une approche en deux temps – un survol managérial puis une vérification et validation des faits spécifiques à l'audit.

Ce TFfa est une méthode qui permet de raccourcir la phase de vérification. Il donne aussi une logique et un sens à l'ensemble de la mission.

En ce qui concerne les forces et faiblesses, elles doivent s'exprimer par rapport à l'objectif du contrôle interne. Pour chaque objectif de l'analyse, l'auditeur doit apprécier l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne et à participer au résultat attendu. Cette appréciation du risque se repose sur deux éléments :

- Le degré de gravité de la perte pouvant en résulter ;
- La probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque

Une telle prévision des risques aide à orienter les autres phases de la mission mais, elle n'est pas forcément conforme à la réalité. A travers ces prévisions de risque l'auditeur se donne quand même une identification qualitative.

Les risques non perçus lors de la phase de reconnaissance peuvent être identifiés au cours de l'analyse des risques, dans ce cas ils seront ajoutés au TFfA. Inversement des risques perçus peuvent s'avérer nuls, ceux-ci seront indiqués dans la colonne « conséquence »

La date de réalisation du TFfA doit être fixée dans le plan d'approche afin de conduire l'auditeur à se faire une opinion dans un délai acceptable.

### **III- Rapport d'orientation**

Selon **YAZI (2003 :45)** «le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'interventions de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités:

- Objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne ;
  - Objectifs spécifiques : ce sont les dispositifs du contrôle interne concernés par les tests ;
- Champ d'action : fonctions et zones géographiques concernées par la mission».

Ce document a des appellations diverses, on l'appelle aussi, avec des variantes dans la forme « plan de mission » ou encore « termes de référence » c'est le vocable « rapport d'orientation » qui, sous l'influence de **PIFACI**, cette appellation est de plus en plus générale selon **LEMAND (1995 :12)**.

Mais quelles que soient la forme et son appellation, il s'agit toujours d'un même document dont les caractéristiques et modalités de mise en œuvre doivent être identiques.

Pour son élaboration, le choix d'orientations de la mission prend sa source à la conclusion du tableau des forces et faiblesses apparentes et matérialisé en rapport d'orientation signé par le Responsable de l'audit interne. Le choix d'orientation établi selon cette vision, permet d'économiser les ressources d'audit en mettant l'accent sur les points essentiels. Les conclusions du tableau des forces et faiblesses apparentes seront hiérarchisées en fonction des risques, de leurs conséquences et du degré de confiance de l'auditeur.

La réussite de cette phase de préparation contribue grandement à l'efficacité de la mission. Elle permet de déterminer les objectifs que le service d'audit doit rendre à l'audité avant de commencer la phase de réalisation, que nous allons développer ci-dessous.

## **Section II : La phase de réalisation**

Cette phase constitue la vérification chez l'audité en fonction du rapport d'orientation. Elle commence généralement par une réunion d'ouverture.

### **I- La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture se tient sur les lieux où la mission va se dérouler car c'est à cet endroit qu'on dispose de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion. Elle peut être présidée par le chef de mission, mais il est souhaitable que ce soit par le responsable de l'audit interne. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission ; les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la fonction auditée.

Avant le commencement de cette réunion, on doit désigner un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu puisse être rédigé en cours de réunion et soit disponible dès la fin de la rencontre.

L'ordre du jour de cette réunion s'articule sur six points :

- La présentation entre les auditeurs et les et les audités ;
- Rappel sur l'audit interne
- Rapport d'orientation
- Rendez-vous et contacts
- Logistique de la mission
- Rappel sur la procédure d'audit

Après cette réunion d'ouverture, les auditeurs doivent établir un programme de vérification. Ce document ne concerne que le service d'audit interne.

## **II- Programme de vérification**

Dans le dossier élaboré par **GERBIER (1996 :112)**, il a été précisé que, « les programmes de vérification représentent l'ensemble des tests et des recherches auxquels doivent se livrer les auditeurs afin de porter une appréciation motivée sur la qualité du contrôle interne dans la mise en œuvre du processus par l'entité concernée par la mission».

Ce programme permet de déterminer les travaux que l'auditeur doit effectuer dans le temps (durée, dates) et dans l'espace (sites, auditeurs). Pour assurer la qualité de ce programme, il doit être élaboré avec la collaboration de toute personne ayant déjà abordé le sujet, et notamment des audités eux-mêmes et des conseillers en organisation.

Par rapport aux autres documents que nous avons vus, ce programme de vérification ne doit pas être diffusé hors du service.

Le programme de vérification doit définir les tâches à effectuer par les auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il doit donner le détail des investigations à mener tels que : la liste des questions qu'ils doivent poser au cours des interviews, les entretiens à conduire, les quantifications à faire et les tests à effectuer.

Les auditeurs doivent comprendre les préoccupations et le travail concret à effectuer en lisant le programme de vérifications.

Ce programme de vérification doit servir les objectifs suivants :

- Rassurer le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur le sujet ont été prises en compte et qu'il sera répondu ;
- Permettre au chef de mission de répartir les tâches entre auditeurs ;
- Servir de guide à l'auditeur, pour une relecture fréquente, et lui éviter de déborder ;
- Documenter le déroulement de la mission en notant quand et par qui ses sections sont closes et en l'amendant en cas de besoin ;
- Servir de tableau synoptique de la mission (tableau d'orientation) en étant régulièrement enrichi des informations : qui a effectué le travail ? Quand a-t-il été terminé ? Quels problèmes ont été identifiés etc.
- Servir d'exemple et d'inspiration pour d'autres missions ;

Ces travaux sont réalisés par le biais des observations ; des rapprochements ; des interviews.... sur le terrain. Dans le souci de mener à bien ces travaux sur terrain, les auditeurs utilisent la feuille de couverture.

### **III- La feuille de couverture**

La feuille de couverture a été définie ; par **LEMANT (1995 : 89)** ; comme « un document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le Programme de Vérifications, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. Elle est le document d'articulation entre le Programme de Vérifications et le travail sur le terrain d'une section ou d'une partie de section avec ses conclusions, ainsi qu'entre le dossier analytique et le dossier synthétique ».

Alors la feuille de couverture peut être considérée comme un guide, qui sert à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des épreuves qu'il veut aborder. Elle permet de définir les modalités d'exécution, assurant son objectivité et sa pertinence avant et pendant les missions enfin de commenter les conclusions qui en sont tirées.

La feuille de couverture est établie par l'auditeur, en fonction du programme de vérification et de ses objectifs. Il doit être enrichi par des check-lists. Elle doit être détaillée, c'est-à-dire elle doit donner certaines précisions, selon son utilisation au cours d'un test ou d'un entretien.

- Pour un test, la feuille de couverture doit contenir le nom ; le type des documents à examiner ; la période de référence ; les modalités d'échantillonnage ; les dates ; les vérifications, les opérations à effectuer et la forme dans la quelle sont présentés les résultats.

- Pour un entretien, la feuille de couverture doit préciser le nom ; le numéro de téléphone des personnes à contacter. Elle doit expliquer, aussi, le contenu de l'entretien (liste des points subdivisés en questions précises).

#### **IV- Le travail sur le terrain :**

Après ces travaux préparatoires de la mission, on doit procéder à la vérification sur terrain. Cette procédé comporte deux étapes, que nous allons étudier en (1) constats et (2) la feuille de révélation et d'analyse de problème.

##### **1- Les constats :**

La mise en œuvre de ces constats est dominé par deux types d'observations que nous verrons en (1.1) observation immédiate ; (1.2) observation spécifique.

##### **1.1- Observation immédiate :**

Cette observation s'effectue par un sondage, révélateur de la qualité de l'organisation et des méthodes de travail. Elle doit être réalisée de façon rationnelle. Pour cela l'auditeur doit tenir compte :

- Des aléas relatifs au moment où il effectue son observation ;
- De l'extrapolation des faits observés et prendre soins de les maintenir dans leur contexte ;

Cette observation permet éventuellement de compléter la gamme des tests individuels que l'on s'appête à réaliser car elle peut révéler des situations imprévues.

Après la mise à jour des risques possibles, nous aborderons l'observation spécifique.

## 1.2- observation spécifique

Cette étape permet aux auditeurs d'évaluer le contrôle interne. Il est prévu dans l'ouvrage élaboré par **Jeauffre &AL (1993 :109)** ; que « l'analyse et l'évaluation du contrôle interne sont destinées à vérifier que l'ensemble des dispositifs mis en place permet de garantir l'intégrité du système d'information et la protection satisfaisante des actifs ».

Cette étape se compose :

- D'une description de procédure du cycle étudié obtenue à l'aide de questionnaire et de flow charts ;
- Des tests de conformité sur les transactions, permettant de vérifier la compréhension satisfaisante des procédures écrites ;
- D'un recensement des forces et faiblesses constatées dans les procédures ;
- Des tests de permanence destinés à contrôler la réalisation effective et régulière de contrôles intégrés dans le manuel de procédure. Ils permettent de porter un jugement sur la qualité du contrôle interne et de déterminer les zones de risques.

Pour la réalisation des points évoqués ci-dessus, les auditeurs choisissent un certain nombre d'opérations ou processus, relatifs à certaines périodes. Mais l'échantillon doit être suffisamment riche pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Pour la réalisation des tests plusieurs outils sont utilisés à commencer par : les outils d'interrogation (les sondages statistiques ; les interviews ; les outils informatiques ; Vérifications et rapprochements divers), les outils de description (les observations physiques ; la narration ; l'organigramme fonctionnel ; la grille d'analyse des tâches ; le diagramme de circulation ; la piste d'audit) etc.

Les tests, quel que soit l'outil utilisé pour le réaliser, doivent satisfaire un certain nombre de conditions pour mettre en évidence son efficacité. Pour cela :

- Les auditeurs doivent être intégrés dans la feuille de couverture, et donc les tests, les révélations imprévues, insoupçonnées qui font surgir des interrogations non envisagées.
- Il faut une bonne interprétation des résultats des tests, ce qui est d'autant plus facile que l'objectif a été défini avec précision.

- Plusieurs questions réunies peuvent faire l'objet d'un programme de tests. Ce programme de tests doit nécessiter une préparation afin d'être l'élaboré de façon logique et coordonnée.
- Tout test doit faire l'objet d'une feuille de couverture de test, annonciatrice de la FRAP, feuille de révélation et d'analyse de problème, dans le cas où le test révèle des anomalies, une erreur ou une insuffisance.

### **1.3- La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

La FRAP a été définie par LEMANT& AL (1999 : 80) ; comme « un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du Travail Terrain et communique avec l'audité concerné. L'ensemble des FRAP, après reclassement au titrage, peut constituer le corps du rapport ».

Cette feuille se présente aujourd'hui comme un document normalisé. Elle permet d'attirer l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur. Elle est peu utilisée en audit de conformité où il s'agit de rendre compte des diligences effectuées et d'attester du respect des règles édictées, de relever les anomalies etc. Par contre, elle est beaucoup utilisée en matière de régularité pour montrer les risques entraînés par le non-respect des règles, et en matière d'efficacité pour montrer les coûts des dysfonctionnements. La présentation de cette FRAP donne directement le problème ; le constat, les causes ; les conséquences et les recommandations.

La FRAP a une forme essentielle. Elle doit contenir un certain nombre d'éléments tels que :

- Problème ;
- Faits ;
- Causes ;
- Conséquence ;
- Recommandation.

Pour donner des explications sur les points cités ci-dessus, nous commencerons par les faits constatés, car L'auditeur doit toujours commencer par ces faits.

- Les faits : ce sont des erreurs ; anomalies ; dysfonctionnements constatés. La rédaction d'un fait constaté équivaut à une FRAP. Sauf exceptionnellement, on peut en regrouper plusieurs s'ils sont étroitement liés, de même nature, même cause, mêmes conséquences.

- Les causes : ce sont des conditions non remplies, un facteur de non qualité ou de risques. Elles expliquent, en général, la survenance des faits.

- Une conséquence est un résultat, quantifié ou descriptible, constaté par l'auditeur ou l'audité (en terme d'erreurs ; de coûts ; une difficulté de fonctionnement).

- Un problème est la résultante de ces trois points cités ci-dessus (fait + cause + conséquence). Il permet de communiquer le dysfonctionnement qui compromet l'atteinte d'un objectif.

La FRAP doit comporter les références nécessaires à la supervision de la mission, tel que :

- Référence des Papiers de Travail qui étayent la FRAP ;

- Etabli par ;

- Approuvée par : initiales du superviseur et date ;

- Validée avec ;

- Toute section du travail terrain se termine par l'une des deux mentions

« **FRAP N°nn** » ou « **pas de FRAP** » quand elle n'aboutit pas à un dysfonctionnement digne d'être signalé.

La FRAP constitue une source d'inspiration pour l'auditeur, au cours de la rédaction du rapport, elle doit être un document synthétique.

Après ces différentes analyses, les FRAPs doivent être approuvées par le chef de mission puis validées, non seulement, avec l'auditeur ; mais aussi les audités concernés au fur et à mesure des sections du travail terrain.

A la suite de la collecte des informations, les auditeurs procèdent à l'analyse des comptes. Nous développons cette phase en (2).

## **2- Examen des comptes**

Selon **LA CROIX (1994 :50)** ; « l'examen des comptes a pour objectif, de s'assurer que le système d'information comptable permet l'obtention réguliers et sincères donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise ».

Ce travail se fait en fonction des conclusions tirées sur les points forts, sur les faiblesses de conception et d'application et sur les risques qui s'y attachent, l'auditeur allège ou renforce les programmes de vérifications des comptes. Un très bon contrôle interne peut, par exemple, le dispenser d'opérer un contrôle sur l'exhaustivité et la réalité des enregistrements.

L'examen des comptes est réalisé par deux tests : les tests de cohérence et les tests de validation. Ces tests permettent à l'auditeur de vérifier, d'une part l'homogénéité des informations opérationnelles dont il peut disposer (recherche des anomalies éventuelles par les tests de cohérence) et d'autre part, les données de la comptabilité en les rapprochant de la réalité qu'elles représentent (tests de validation)

- Les tests de cohérence se font à partir des revues comptables ; extra-comptable et des comparaisons par calcul, exemple : évolution des crédits ; des titres de participation etc.

- Les travaux de validation des enregistrements se font à partir de plusieurs sources :

- La documentation interne de l'entité ;
- L'inspection physique de la trésorerie ; contrôle des immobilisations etc.

L'ampleur et la nature des tests de cohérence et de validation sont déterminées par l'auditeur en fonction des résultats de l'évaluation définitif du contrôle interne.

Après ces différents travaux, les auditeurs retournent au bureau pour formaliser les informations dans un document.

### **Section III : Phase de conclusion**

Cette phase concerne la rédaction d'une ossature de rapport ; la réunion de clôture, et le rapport définitif. Pour aborder cette dernière phase, nous parlerons en (I) l'ossature du rapport ; (II) le compte rendu final au site ; et le rapport d'audit interne en (III).

#### **1- L'ossature du rapport**

Après le recueil des informations, les auditeurs doivent établir un premier document synthétique des résultats de ces missions. Ce document est appelé projet de rapport ou l'ossature du rapport.

Pour concevoir cette ossature du rapport, le responsable de l'audit interne doit organiser une réunion pour faire la synthèse interne des informations reçues au service d'audit afin que les auditeurs ayant participé à la mission puissent apporter les éclaircissements nécessaires.

Ce rapport ne peut pas être considéré comme définitif pour diverses raisons :

- Les observations signalées dans ce rapport n'ont pas fait l'objet d'une validation générale ;
- Les recommandations, contenues dans ce rapport, ne sont que des avis des auditeurs. Il faut avoir, aussi, l'opinion des audités ;
- Ce document ne comporte pas le plan d'action, alors que le plan d'action doit être compris dans le rapport d'audit.

L'ossature du Rapport doit être utilisée comme :

- Support de présentation au site, au demandeur, ou à la Direction Générale ;
- Guide de lecture par le responsable de l'audit ;
- Guide d'analyse de la cohérence des conclusions de l'audit ;
- Guide pour la rédaction du résumé.

Suite à ces travaux d'audit interne, il doit y avoir un compte rendu final que nous développons en (2)

## **2- Le compte rendu final au site**

Après la rédaction de cette ossature de rapport, il aura une réunion. Au cours cette réunion, le chef de mission doit présenter de façon orale, les différentes observations comprises dans l'ossature du rapport, au responsable de l'entité auditée. Selon **LEMANT & AL (1995 :91)**, « le compte rendu du site final au site a pour but de répondre au souhait légitime du principal responsable local d'être informé de ce qui passe chez lui et des critiques de l'Audit Interne.

- Etre informé rapidement, sans attendre la rédaction du rapport ;
- Etre informé en premier, avant toute diffusion ;
- Etre informé globalement de l'ensemble des dégâts même si chaque point a été validé au fur et à mesure avec lui ou ses collaborateurs ;
- Etre informé totalement, connaître la teneur générale du rapport et l'orientation de sa première page ».

Avec l'accord de ces informations, le service audité doit entreprendre les corrections dans le but de corriger les lacunes décelées dans l'ossature du rapport d'audit interne.

Le déroulement de ce compte rendu doit respecter quelques principes dans le but d'établir un rapport satisfaisant. Parmi ces principes prévus par **RENARD (2002 :269)** ; nous avons :

- Le principe du " livre ouvert"

Selon ce principe, il doit y avoir une lecture de toutes les observations dans le but de procéder à une validation exhaustive des résultats d'audit. Pour cela, le projet de rapport doit être mis sur la table. On doit faire part des doutes et incertitudes, susciter le dialogue, voire la contradiction.

- Le principe de la "file d'attente"

Ce principe doit veiller surtout à la divulgation de l'information. Pour ce principe, le premier servi en matière d'information, c'est et ce doit être l'audité, le responsable direct, avec lequel les informations doivent être validées, puis à son directeur et enfin à la Direction Générale.

- Le principe de "l'action immédiate"

En vue de ce principe, dès que l'audité est informé, on doit l'encourager, sans attendre la publication du rapport officiel, à prendre immédiatement les mesures correctives. Dans ce cas, le rapport d'audit doit mentionner que des dispositions ont été prises pour assurer une amélioration.

- Le principe de la "connaissance commune"

Selon ce principe, cette validation générale doit être effectuée par la participation auditeurs/audités. Cette méthode permet d'avoir une garantie sur la transmission des informations.

Suite à la validation générale du projet rapport au cours de ce compte rendu. L'auditeur se rend dans son bureau pour rédiger un rapport définitif, que nous appelons rapport d'audit interne.

### **3- Le rapport d'audit interne**

Selon MITONNEAU (1994 :51) ; « le rapport d'audit est l'aboutissement d'un processus de communication continu ». Le rapport d'audit interne est établi après le compte rendu du projet de rapport. Il permet d'informer les responsables concernés pour action et à la direction pour information. Le rapport d'audit interne doit porter sur les dysfonctionnements ; les conséquences et les recommandations, qui ont été découlés du compte rendu. Cette structure du rapport permettra de faire développer des actions de progrès. Le document doit tenir compte des conclusions tirées sur le projet et la validation.

Pour assurer une meilleure finalité ; suivi ; efficacité de la mission d'audit interne, ces quelques points doivent être respectés, pour l'émission du rapport d'audit interne et sa structuration.

Au niveau de l'émission du rapport :

- Toute mission d'audit interne doit donner naissance à un rapport écrit, signé par le responsable de l'audit ;
- L'ossature du rapport doit être présentée aux responsables audités, puis discutée avec eux et si possible acceptée, avant diffusion définitive aux niveaux supérieurs ;
- Le Rapport doit être revu par un comité de lecture au service d'audit, ou au moins par une personne qui n'a pas participé à sa rédaction ;
- La diffusion du Rapport doit être effectuée le plus rapidement possible et selon une liste réfléchie. IL doit être publié selon la date prévue. Sa publication doit être limitée parce que la discrétion imposée par le droit de réserve, y compris l'absence de tout nom de personne, permet d'éviter les susceptibilités et de respecter la hiérarchie dans son pouvoir d'appréciation et d'action.

Quant à la structure du rapport, le rapport d'audit doit comporter :

- Une page de garde et une lettre d'envoi avec : le titre de la mission, la date d'envoi du rapport, l'équipe ayant réalisé la mission, les destinataires ;
- Un sommaire ;
- Une introduction qui rappelle : les objectifs de la mission, le champ d'action, les limites des investigations, une brève description de la structure auditée ;
- Une partie détaillée et une synthèse :
  - La partie détaillée, elle doit porter sur les modes de réflexion qui ont amené l'audit à ses conclusions.
    - Pour la synthèse, elle doit évoquer les dysfonctionnements graves et les risques majeurs afin de les initier à donner l'impulsion indispensable.
    - La synthèse a un double objectif : d'une part résumer la partie détaillée, et d'autre part faire ressortir les points saillants, conclure et donner l'opinion de l'audit ;
- Un plan d'action: son but est d'engager l'auditée à dire qui fera quoi et quand pour chaque recommandation.

Ce plan d'action est un document, qui permet de suivre l'application des recommandations, que nous allons étudier en (4) l'état des actions de progrès.

## **VI- L'Etat des Actions de Progrès**

Cet état des Actions de progrès constitue la dernière partie du déroulement et suivie d'une mission d'audit interne. Selon **LEMANT (1995 :129)** ; « L'Etat des Actions de Progrès communique régulièrement à la direction les suites données aux recommandations formulées par l'audit et éventuellement les résultats obtenus par les actions correctives des audités. La série des états s'arrête lorsque toutes les recommandations sont en place ou lorsqu'il est décidé qu'un suivi des recommandations restantes n'est plus souhaitable ».

Les responsables de l'audit ont le souci de savoir le sort de leurs recommandations afin de mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des

problèmes dans lesquels ils sont totalement impliqués. Mais, les auditeurs doivent se mêler de l'application des recommandations, ils ne peuvent donner que des recommandations.

Pour produire un résultat escompté de l'état des actions de progrès, il doit respecter ces principes suivants :

- L'audit interne doit obtenir, évaluer et approuver les réponses des audités ;
- Une réponse à une recommandation doit être un plan d'action explicite pour résoudre définitivement le problème. Pour qu'un plan d'action soit acceptable il doit être :
  - Complet : spécifier qui fera quoi, et quand ce sera fait ;
  - Exhaustif : non limité aux rapportés ou sites testés ;
  - Permanent : mise en œuvre des procédures évitant que le problème réapparaisse (prévention), ou bien permettant de s'en apercevoir (détection) et d'en limiter les conséquences à un niveau accepté ;
  - Contrôle : mise en place de clignotants signalant une éventuelle récurrence à la hiérarchie ou à un tiers.
- La responsabilité de suivre la mise en œuvre des actions de progrès doit être attribuée par la Direction Générale.
- L'audit interne doit tenir à jour l'état d'avancement des actions de progrès et communiquer le bilan final de la mission à la Direction Générale. Ce compte rendu permet d'apprécier le service de l'audit et la clôture de la mission.

Afin de clôturer ce deuxième chapitre, nous pouvons dire que la mission de révision d'audit financier est couronnée par trois phases fondamentales, à commencer par la phase de préparation ; la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Au cours de l'exécution de ces différentes phases, les auditeurs doivent s'assurer sur les trois points suivants :

- Le respect des référentiels de l'audit interne ;
- L'application effective des moyens de l'audit interne ;
- L'application judicieuse des outils de l'audit interne.

C'est avec cette pratique, que le service d'audit interne peut disposer une mission de révision d'audit financier efficace.

C'est ici que s'achève ce deuxième chapitre, ce résumé pour nous , rédacteur, de cette méthodologie d'une mission de révision d'audit financier, vécue à travers la lecture de plusieurs documents sur la dite fonction. Elle peut être pour les lecteurs, le début d'une nouvelle façon d'auditer.

Cette méthodologie, très facile à mettre en œuvre, est composée en des sections très compréhensives et leurs mises en application nécessiteront une volonté soutenue.

La clé de l'efficacité d'une mission d'examen des comptes se trouve au point de rencontre de deux cheminements : l'efficacité dans les investigations et l'efficacité dans la communication. Les auditeurs doivent en permanence manifester les qualités d'un bon pédagogue.

Mais, comment pouvons-nous évaluer une mission d'examen des comptes?

Nous tenterons à cette question au deuxième chapitre.

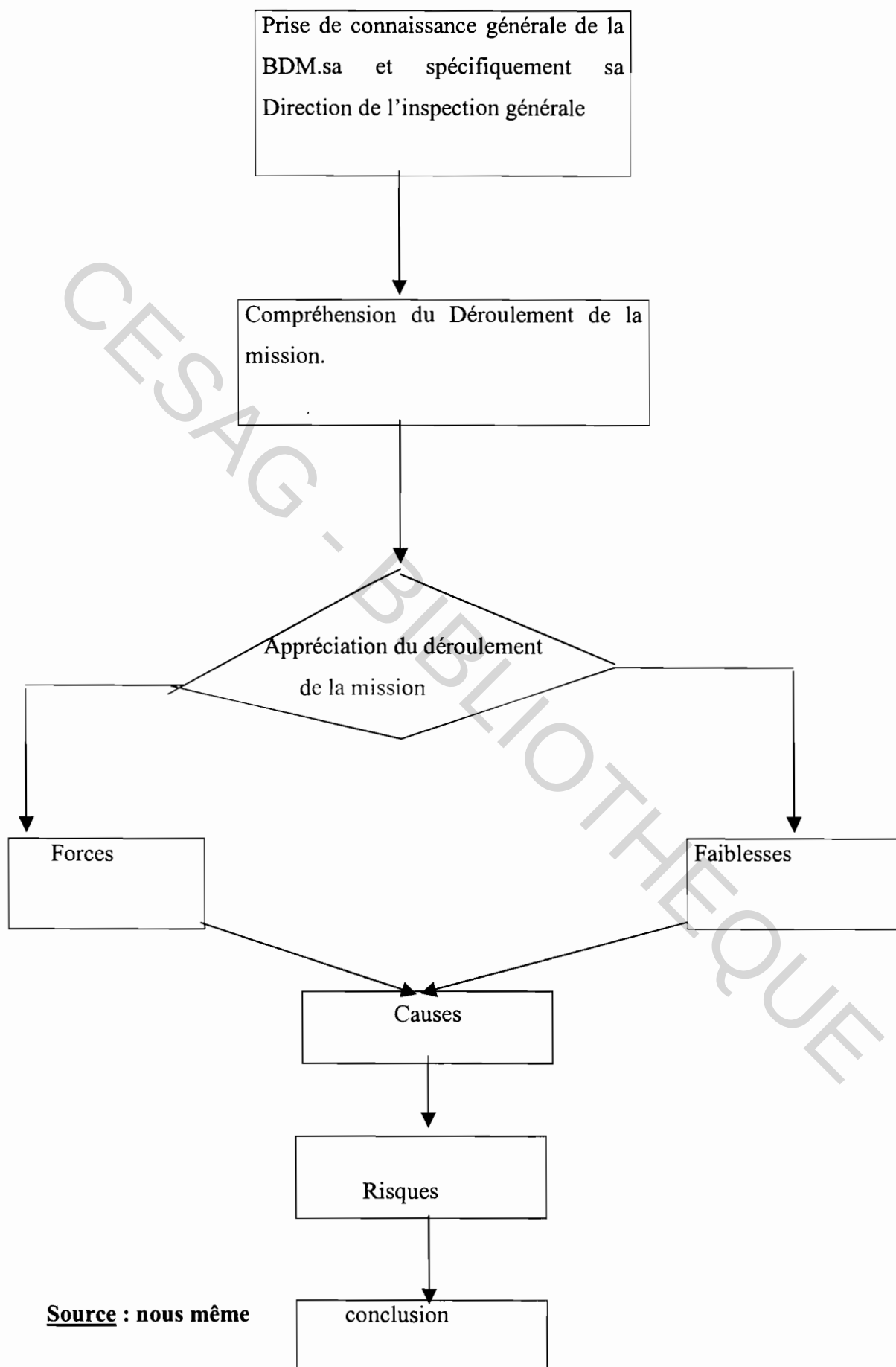
### **Chapitre III : Méthode d'évaluation d'une mission d'examen des comptes**

Pour développer ce deuxième chapitre, nous parlerons de la démarche d'évaluation de la mission en **section (I)** et l'approche méthodologique en **section (II)**

#### **Section I : Démarche d'évaluation d'une mission d'examen des comptes**

Pour mener une démarche cohérente à l'évaluation de la mission de révision d'audit financier, nous établissons un schéma, qui résumera les différentes étapes de la mission.

**Figure N°1 : Démarche d'évaluation d'une mission d'examen des comptes :**



Afin de commenter le schéma ci-dessus, nous développerons ses différentes cases.

### **I- Prise de connaissance générale**

Cette étape est fondamentale pour tous les travaux d'évaluation. **Diallo (2002 :6)** ; a précisé dans son cours que « l'acquisition d'une connaissance générale de l'entreprise constitue la première approche d'une mission d'audit ».

Pour cela, il faut une compréhension suffisante de la structure, l'historique, les moyens ; l'environnement et les problèmes particuliers de l'entreprise.

Il y' a plusieurs méthodes pour recueillir des informations sur l'entreprise, parmi les quelles nous avons :

- Entretien avec les responsables de l'entreprise ;
- Visite de l'entité et des bureaux ;
- Consultation du manuel de procédure ;
- Organigramme hiérarchique et fonctionnel etc.

L'ensemble des informations et des documents recueillis, aidera à avoir une culture générale de l'entreprise.

### **II- Compréhension du déroulement d'une mission d'audit interne**

Après avoir acquis une connaissance générale de l'entreprise, nous pourrons participer à une mission d'examen des comptes.

Au cours de l'exécution de cette mission, nous serons à l'écart pour mieux appréhender le déroulement de la mission dans son ensemble. Cela suppose que la mission sera exécutée par les auditeurs internes de la BDM.sa.

Cette compréhension constitue un facteur essentiel pour la réussite de l'évaluation de la dite mission. Après la compréhension du déroulement de la mission, nous évoquerons en **(III)** Appréciation de la réalisation de la mission de révision.

### **III- Appréciation du déroulement de la mission de révision d'audit financier**

Dans cette phase, nous veillerons à l'application effective de certains éléments, qui ont des impacts sur la réalisation de la mission. Pour cela, nous devons nous rassurer :

Le respect des référentiels de l'audit interne tel que :

- La norme de l'IIA ;
- La déclaration de la responsabilité de l'audit interne ;
- Le code de déontologie de la profession ;
- Les moyens de l'audit interne parmi, lesquels nous avons :
- La charte de l'audit interne ;
- Le manuel de l'audit interne ;
- L'organisation des ressources humaines.
- L'utilisation des outils :
- Les outils d'interrogation ;
- Et les outils de description.

Cette appréciation a pour objective de déterminer les points forts et les points faibles de la réalisation d'une mission de révision.

### **IV- Forces**

Les forces résulteront de l'existence et de l'application effective des différents éléments cités ci-dessous.

### **V- faiblesses**

Les points faibles sont dus à une mauvaise utilisation ; l'absence ; de certains éléments, qui ont des impacts considérables sur la réussite d'une mission de révision d'audit financier.

### **VI- Causes**

Les causes sont en quelque sorte l'ensemble des preuves qui matérialisent les points forts et les points faibles dans la conduite de la mission.

### **VII- Conséquences**

Elles récapituleront tous les efforts logiques, que pourront entraîner les points faibles qui en sont les causes.

## **VIII- Recommandations**

Les recommandations constituent l'ensemble des solutions, que nous proposons pour amoindrir les conséquences potentielles ou réelles qui peuvent découler des points faibles.

## **IX- Conclusion**

Comme son nom indique, elle résumera tous les résultats, assortis de l'évaluation du déroulement d'une mission de révision d'audit financier enfin donner les perspectives de recommandations.

En résumé, c'est la description de la démarche, que nous emprunterons pour évaluer la mission de révision d'audit financier. Après cette démarche, nous parlerons de l'approche méthodologique.

### **Section II: Approche méthodologique**

Afin d'organiser de façon efficace notre étude qui porte sur l'évaluation d'une mission d'audit interne, nous avons élaboré un modèle d'analyse qui découle de la méthodologie d'une mission d'audit interne.

Le modèle d'analyse nous permet de définir les indicateurs d'efficacité et leurs mesures.

#### **I- Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse que nous avons retenu pour l'évaluation d'une mission d'audit interne se présente de la manière suivante :

#### **Schéma N°2 : modèle d'analyse**

Les variables  
Indépendantes

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| Référentiel de la pratique de l'audit interne         |
| -Normes de l'IIA ;                                    |
| -Code de déontologie de l'audit interne ;             |
| -Déclaration de la responsabilité de l'audit interne. |

|                              |
|------------------------------|
| Moyens de l'audit interne    |
| -Charte de l'audit interne ; |
| -Manuel de l'audit interne ; |
| -Ressources humaines.        |

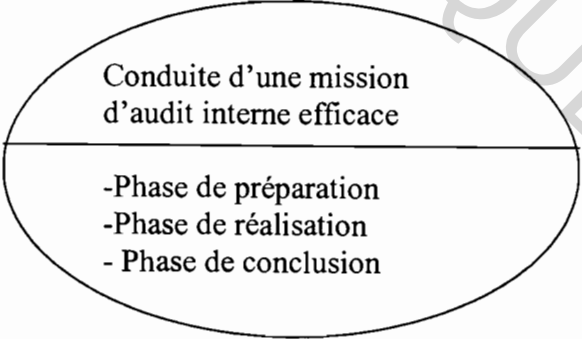
|                               |
|-------------------------------|
| Les outils de l'audit interne |
| -Outils de descriptions ;     |
| -Outils d'interrogations.     |

Mesures :

Régularité et conformité

Quantité et Qualité

Qualité



## **1- Les variables du modèle d'analyse**

Notre modèle d'analyse comporte une variable dépendante et trois variables indépendantes. Pour développer ces différentes variables, nous parlerons en **(1.1)** variable dépendante et **(1.2)** les variables indépendantes.

### **1.1- Variable dépendante**

La conduite d'une mission d'audit interne a été retenue comme une variable dépendante, cette variable nous permettra de mettre à la disposition de la Direction de l'Inspection Générale une démarche d'audit interne cohérente, objective et efficace

Après la variable indépendante, nous évoquerons les variables indépendantes.

### **1.2- Les variables indépendantes**

Les variables indépendantes qui ont retenues notre attention sont les suivantes : le référentiel de la pratique de l'audit interne ; les moyens de l'audit interne et le déroulement d'une mission d'audit interne.

#### **1.2.1- Référentiel de l'audit interne**

Le référentiel de l'audit interne constitue des documents que l'entreprise doit disposer pour mener de façon efficace les objectifs qui leur sont assignés.

Au cours de la réalisation des missions d'audit interne, les auditeurs ont besoins de ce référentiel pour connaître : la limite de leur responsabilité ; la confidentialité des informations ; tous ceux que l'entreprise attend d'eux. D'où leur caractère influent sur une mission d'audit interne.

Pour mesure cette variable, nous nous assurerons de la régularité et de la conformité par rapport au référentiel généralement admis.

### 1.2.2- Moyens de l'audit interne

Les moyens constituent un élément indispensable dans la réalisation d'une mission d'audit interne. Pour mener une mission efficace, il faut nécessairement :

- Des ressources humaines en quantités et en qualités ;
- Des documentations de sources diverses et actualisées ;
- Des matériels de travail adaptés etc.

Nous pouvons dire en résumé, que l'absence d'un de ces éléments cités ci-dessus peut constituer un impact pour la réalisation d'une mission d'audit idoine.

Ces moyens d'audit seront appréciés en fonction de leurs qualités et de leurs quantités.

### 1.2.3- Les outils de l'audit interne

Les outils sont des moyens de recherche permettant à un auditeur de saisir et de traiter efficacement les informations utiles. Sans être exhaustif, nous allons prendre : sondages statistique ; interviews ; vérifications et rapprochements divers ; la narration ; organigramme fonctionnel ; diagramme de circulation et la grille d'analyse des tâches.

Ces outils, misent en place par les gourous de l'audit, contribue favorablement à la réalisation d'une mission efficace.

**Tableau N°1** : Dimensions ; Indicateurs et mesures des variables

| Variables                                     | Dimensions                                         | Indicateurs                                                        | Mesures                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Référentiel de la pratique de l'audit interne | Normes de l'IIA                                    | Application des normes de l'IIA                                    | Conformité et régularité                                                                                                                     |
|                                               | Code de déontologie                                | Application du code de déontologie                                 | Respect et conformité                                                                                                                        |
|                                               | Déclaration des responsabilités de l'audit interne | Existence de la déclaration des responsabilités de l'audit interne | Respect et conformité                                                                                                                        |
| Moyens de l'audit interne                     | Ressources humaines                                | Compétence                                                         | Formations de base par rapport aux travaux qui leur sont assignés                                                                            |
|                                               | Charte de l'audit interne                          | Disponibilité d'une charte d'audit interne dans le service audité  | Compréhension des droits ; des devoirs et la déclaration de la responsabilité de l'audit interne par les audités.                            |
|                                               | Manuel d'audit interne                             | L'existence du manuel d'audit interne                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contenu du manuel de l'audit ;</li> <li>- Le respect du manuel au cours de la mission</li> </ul> |
| Outils de l'audit interne                     | Outils d'interrogation                             | Connaissance des outils d'interrogation                            | Utilisation des outils d'interrogation                                                                                                       |
|                                               | Outils de description                              | Connaissance des outils de description                             | Utilisation des outils d'interrogation                                                                                                       |
| Déroulement d'une mission                     | Phase de préparation                               | Prise de connaissance de l'entité                                  | Méthode de la réalisation de la prise de connaissance générale de l'entité                                                                   |

|                                  |                        |                                                                              |                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| d'une mission<br>d'audit interne |                        | Analyse des risques<br>et tableaux des<br>forces et faiblesses<br>apparentes | Pertinence de l'analyse des<br>risques et tableaux des<br>forces et faiblesses<br>apparentes |
|                                  |                        | Rapport<br>d'orientation                                                     | Elaboration du rapport<br>d'orientation                                                      |
|                                  | Phase de réalisation   | Réunion<br>d'ouverture                                                       | Le contenu de la réunion<br>d'ouverture                                                      |
|                                  |                        | Programme de<br>vérification                                                 | Elaboration d'un<br>programme de vérification                                                |
|                                  |                        | Feuille de<br>couverture                                                     | Utilisation des feuilles de<br>couverture                                                    |
|                                  |                        | Travaux sur le<br>terrain                                                    | Efficacité de la réalisation<br>de ces travaux                                               |
|                                  | Phase de<br>conclusion | L'ossature du<br>rapport                                                     | Le contenu de l'ossature<br>de rapport                                                       |
|                                  |                        | compte rendu final<br>sur le site                                            | Le déroulement du compte<br>rendu final sur le site                                          |
|                                  |                        | Rapport d'audit<br>interne                                                   | pertinence du rapport                                                                        |

Afin de cerner l'ensemble des données de notre étude, nous avons adopté une méthode de collecte des données et leurs analyses pour les différentes parties de notre étude.

## **II- La collection des données et leur exploitation**

L'ensemble des informations ont été recueillies à la BDM.sa grâce à :

- L'analyse documentaire ;
- L'observation physique ;

### **1- L'analyse documentaire**

Elle sera constituée par la recherche de l'ensemble de la documentation pouvant nous aider à mieux comprendre la Directions de l'Inspection Générale de la BDM.sa. Pour cela, nous cherchons à consulter di possible :

- Le manuel de procédures ;
- L'organigramme fonctionnel de la Direction de l'Inspection Générale ;
- Rapport d'audit interne ;

Tout autre document pouvant nous fournir des informations indispensables pour notre étude.

### **2- L'observation physique**

Au cours de notre participation à une mission d'audit interne, nous pourrons voir réellement le déroulement d'une mission d'audit interne et les différents outils utilisés durant la mission.

En résumé, ce deuxième chapitre décrit la démarche, que nous allons adopter tout au long de notre évaluation.

En un premier temps dans le souci d'avoir une connaissance sur la BDM.sa et de sa Direction de l'Inspection Générale, nous procéderons à une prise de connaissance. Elle sera effectuée à travers la documentation de la BDM.sa.

Suite à cette prise de connaissance, a travers la participation à une mission d'examen des comptes, nous procéderons à une analyse des différents éléments, qui peuvent influencer sur la démarche d'une mission d'examen des comptes. Cette analyse nous permettra de dégager les forces et les faiblesses de la mission.

Enfin de terminer avec cette évaluation, nous proposerons des solutions et des recommandations à la Direction de l'audit interne, pour qu'elle puisse disposer une démarche efficace pour la réalisation d'une mission de révision d'audit financier.

2<sup>ème</sup> partie : Evaluation d'une mission de révision d'audit financier à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements

La mondialisation et la globalisation de l'économie combinées avec l'internationalisation des banques ont contribué grandement à la croissance des transactions et des systèmes de gestions de celles-ci. Sur cette évolution du secteur bancaire s'ajoutent l'expansion et la complexité des nouvelles technologies, qui entraînent la dématérialisation des échanges et provoquent des pertes de repères et de contrôle.

Malgré cette mondialisation croissante et la complexité des nouvelles technologies liées aux activités ; surtout de l'existence de systèmes de transmission instantanée des informations financières, les responsables des banques sont tenus de répondre aux exigences de résultat dans un contexte concurrentiel exacerbé. C'est ainsi que les banques se positionnent résolument en faveur d'une maîtrise de l'ensemble de leurs activités à travers l'utilisation de l'audit interne.

Cette notion d'audit interne a été marquée par des changements profonds avec une évolution des référentiels et des pratiques. L'audit interne avait pour objectif de s'assurer et de veiller au bon déroulement et au respect des procédures et du système de contrôle interne. Mais avec cette évolution les travaux de l'auditeur, contrôle des procédures et l'audit comptable et financier, sont usés. A son rôle de vérification et ceux cités ci-dessus s'ajoute le rôle de conseils.

Notre étude se propose, à travers l'évaluation d'une mission d'audit interne à la Direction de l'Inspection Générale de la BDM.sa

- De diagnostiquer la pratique d'une mission d'audit interne ;
- Dégager les forces et les faiblesses de la mission d'audit interne ;
- Analyser les résultats ;
- De montrer les perspectives de mise en œuvre.

Cette évaluation se fera sur la base de notre modèle d'analyse qui emprunte la méthodologie du déroulement d'une mission d'audit interne.

Cette deuxième partie portera sur les chapitres suivants :

- Le premier chapitre sera consacré sur la présentation de la BDM.sa, pour cela nous présenterons la BDM.sa de façon générale et la Direction de l'Inspection Générale de façon spécifique. Cette partie doit nous permettre de connaître davantage le déroulement d'une mission d'audit interne à la Direction de l'Inspection Générale
- Le deuxième chapitre sera consacré sur l'évaluation d'une mission d'audit interne qui nous permettra, sur la base de la pratique d'une mission d'audit interne, de déterminer les forces et les faiblesses et de donner les recommandations.

## **Chapitre I : Présentation Générale de la BDM.sa**

Pour effectuer cette présentation nous parlerons de façon générale la BDM.sa en section (I) et spécifiquement la Direction de l'Inspection Générale en section (II).

### **Section I : Présentation de la BDM.sa**

La BDM.sa est une société anonyme au capital de trois milliards sept cent cinquante neuf millions sept cent soixante mille francs FCFA (3 759 760 000). Le capital est réparti comme suit :

|                 |        |
|-----------------|--------|
| -Etatdu Mali :  | 22,09% |
| -BCEAO          | 15,96% |
| -BOAD           | 15,96% |
| -CCIM           | 8,25%  |
| -Privés Maliens | 10,37% |
| -BMCE           | 20,73% |
| -BCP            | 2,66%  |
| -CNCA           | 1,99%  |
| -BNDE           | 1,99%  |

Avec ce capital, la BDM.sa a réalisé un bénéfice de : Fcfa 2.152.000.000 en 2002. Nous ne pourrons terminer cette présentation sans parler en (I) : historique de la BDM et en (II) : organisation et structure.

#### **I- historique de la BDM**

La Banque de Développement du Mali (BDM) a été créée en 1970. Elle est née dans les cendres de l'ancienne Banque de la république du Mali (BRM) créée en 1960 au début de l'indépendance.

Depuis sa création, jusqu'en 1989, la BDM était un établissement public avec un capital social détenu à 100% par l'Etat malien. Pour des raisons de pérennité, sa gestion et sa restructuration ont été confiées à la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (B.M.C.E) à partir de juillet, mille neuf cent quatre vingt neuf (1989), suite aux directives du Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM), l'Etat était tenu de privatiser la BDM pour donner naissance à la BDM.sa, tout en détenant néanmoins 20% du capital. La mission de la BMCE a été couronnée de succès et terminée en 1995, année de laquelle la gestion est devenue malienne à 100%.

Cependant, dans le cadre de la privatisation de la Banque Malienne de crédit et de Dépôts (BMCD), Banque dont le capital était détenu à 100% par l'Etat malien, le consortium BDM.sa/ BMCE a acquis la majorité de ses actions.

A partir du 04 juillet 2000 les deux établissements se sont lancés dans un processus de fusion absorption intervenu le 02 novembre 2001 donnant ainsi naissance à la BDM.sa

Actuellement l'Etat possède 22,09% (dont 2% pour des particuliers, qui n'ont pas encore les titres de propriété) du capital et bénéficiaire du titre d'actionnaire majoritaire à la BDM.sa. Pour terminer avec la présentation nous abordons la dernière section, l'organisation ; la structure et implantation de la BDM.sa.

## **II- organisation et structure de la BDM.sa**

Le Conseil d'Administration lors de sa dernière session a décidé que la banque sera organisée comme suit :

- Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de la banque. Il est dirigé par un Président Directeur Général, qui préside également la Direction Générale appelée aussi la Présidence.

Le Conseil d'Administration a la latitude d'émettre les politiques et les stratégies désignant ainsi les principaux objectifs de la banque. Il est composé d'un PDG, qui est nommé par l'Etat malien et de neuf (9) membres représentant les autres actionnaires de la banque.

- Les entités directement rattachées à la présidence :

Ces entités exercent les fonctions stratégiques de contrôle et de pilotage de la banque. Il s'agit de deux (2) Directions et les pôles opérationnels qui sont :

- La Direction de l'Inspection Générale :

L'inspection générale est chargée de contrôler les procédures, d'évaluer les systèmes de contrôle interne et de mettre en œuvre des contrôles inopinés

- Direction du Contrôle de Gestion et des Budgets :

La D.C.G.B fournit à la Direction Générale les informations de pilotage (tableau de bord) d'une part et à l'ensemble des entités de la banque, des éléments nécessaires à la prévision ; au suivi de leurs activités et de leur rentabilité d'autre part.

## **Section II : présentation et organisation de la Direction l'Inspection Générale**

Placée sous la responsabilité d'un Directeur hiérarchiquement rattaché au Président de la Banque, la Direction de l'Inspection Générale a pour mission de :

- Participer à la mise en place des procédures de contrôle interne et coordonner les actions des organes qui en ont la charge ;
- Contribuer à la maîtrise des risques et des coûts ;
- Effectuer des évaluations périodiques et émettre un jugement sur le fonctionnement du système de contrôle interne tout en faisant des recommandations pour remédier aux faiblesses éventuelles ;
- Donner son avis, chaque fois qu'elle est consultée, sur les risques potentiels associés notamment à tout changement de procédures ou d'organisation, au démarrage d'activités

nouvelles importantes ou risquées et à la mise en œuvre ou la réorganisation des systèmes informatiques.

- Jouer le rôle d'interlocuteur privilégié des auditeurs externes avec lesquels elle oeuvrera pour asseoir une collaboration aussi réelle et efficace que possible ;
- Répondre aux exigences des autorités de tutelle en leur faisant part périodiquement d'une synthèse des principales conclusions sur le fonctionnement du système de contrôle interne ;

Pour assurer cette mission, la Direction de l'Inspection Générale est structurée autour de deux Départements :

- **AUDIT DES SYSTEMES ET CONTROLES DE SECURITE**
- **AUDIT DES RISQUES DE CREDITS ET DE MARCHES**

### **1- Département Audit des Systèmes et Contrôle de Sécurités**

Ce département est administré par un Directeur Adjoint qui a pour fonction de :

- Préparer un plan annuel des visites ;
- Superviser et coordonner les travaux des divisions placées sous sa responsabilité ;
- Assurer la production des rapports de missions ainsi que des synthèses périodiques destinées à la commission bancaire ;
- Suivre la réalisation des instructions de la Direction Générale suite aux recommandations formulées dans les rapports diffusés par son département.

Ce département est composé de deux Directions :

#### **1.1- Division Audit Opérationnel et Informatique**

Placée sous la responsabilité d'un chef de missions, cette Division s'occupera essentiellement des interventions d'évaluation, dans le cadre du planning annuel ou chaque fois que le besoins se fait sentir, en vue de s'assurer :

- Au niveau de l'Audit Opérationnel :

- De la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières et de gestion ;
- Du respect des politiques et des procédures internes ainsi que des réglementations en vigueur ;
- Des dispositions prises pour assurer la protection des actifs tout en procédant à la vérification de ses derniers ;
- De l'utilisation économique et efficace des ressources ;
- De la réalisation des objectifs en matière de part de marché et de résultat ;
- De l'adéquation des moyens (matériels, humains et informatiques) mis à la disposition de l'entité évaluée avec les objectifs qui lui sont assignés ;
- De l'inexistence de faiblesses au niveau :
  - Des procédures ;
  - Du contrôle des opérations ;
  - Du dispositif de sécurité,
  - De la définition des fonctions et de la séparation des tâches,
  - De la qualité d'accueil et de service offert aux clients,
  - Des performances réalisées.

- Au niveau de l'Audit Informatique :

- Du fonctionnement correct de la fonction informatique en vérifiant que l'organisation et les procédures de gestion et de contrôle de cette activité sont même de garantir :
  - La fiabilité des informations produites ;
  - La protection du patrimoine physique et logique ;
  - La sécurité et la continuité des travaux (sauvegardes, back up) ;
  - Conservation et protection des données et des logiciels..).
- De l'adéquation des moyens humains et matériels avec l'évolution des besoins des utilisateurs et les plans de développement arrêtés par la Direction Générale ;
- De la sauvegarde de la piste d'audit lors du développement de toute nouvelle application ou en cas de modification significative d'application existante ;

- De la prise en considération des recommandations ayant trait au volet informatique formulées par le passé soit dans le cadre de l'audit interne, soit par les auditeurs externes ;
- De l'existence d'incompatibilité entre les habilitations d'accès au système informatique et les pouvoirs conférés à chaque intervenant.

Par ailleurs, le service Audit Informatique assumera les tâches suivantes :

- Participer aux travaux du Comité Informatique ;
- Jouer le rôle maître d'œuvre et encadreur afin de parvenir à une maîtrise de l'outil informatique au sein de la Direction de l'Inspection Générale.

## **1.2- Division Audit de Conformité et Contrôles de Sécurité**

Cette Division est composée de deux services qui ont pour missions:

- Au niveau du Service Audit de conformité et suivi à distance de :
  - Veiller à l'élaboration de procédures de contrôle interne et à leur respect par les entités concernées ;
  - S'assurer que toute procédure comptable et / ou opérationnelle à mettre en place comporte des dispositions afférentes aux responsabilités et aux contrôles incombant à chaque intervenant ;
  - S'assurer que les gestionnaires s'acquittent du contrôle interne aussi bien des opérations dont ils ont la responsabilité que des comptes concernés par ces opérations ;
  - Coordonner et superviser les travaux des vérificateurs internes, opérant au niveau du Réseau et des Services du Siège, et exploiter leurs comptes rendus notamment en ce qui concerne la conformité des comptes et la fiabilité des informations comptables et de gestion ;
  - Superviser les travaux d'établissement d'inventaires périodiques et s'assurer de leur conformité avec les soldes comptables ;

- Suivre de près les comptes sensibles notamment en ce qui concerne la justification de leurs soldes et l'apurement des écritures en suspens (comptes de liaisons, comptes de transit et d'attente, comptes d'opérations à régulariser et comptes de clients de passage, comptes en déshérence etc.) ;
- S'assurer de la régularité des rapprochements des comptes avec les intermédiaires financiers et superviser les opérations de confirmations réciproques de soldes et d'engagements ;
- Vérifier que les reportings destinés tant aux utilisateurs internes qu'aux autorités de tutelle sont fiables et conformes aux normes requises ;
- S'assurer de la prise en compte des recommandations des auditeurs externes et des organes de contrôle de la commission bancaire.

Au niveau du service sécurité & enquêtes et missions spéciales, il a pour missions essentielles de :

- Effectuer les investigations nécessaires en cas de malversation, vol, détournement, disparition de valeurs et incidents divers ;
- Veiller à la formalisation des consignes de sécurité (des opérations, des valeurs, des biens, des informations et des personnes) et s'assurer qu'elles sont observées ;
- Superviser l'élaboration des tables de chiffres clés servant au calcul des repères d'authentification des ordres de paiements ;
- S'assurer que l'échange, la conservation et l'utilisation des clés télégraphiques sont effectués conformément aux normes requises ;
- Vérifier les conditions de gestion et de conservation de leurs doubles ; des clés de coffres, de chambres fortes et d'accès aux locaux de la banque ;
- Instruire les réclamations portant sur des contestations de soldes ou d'opérations ;
- Participer à toute action visant à améliorer le système de prévention des risques.

## **2- Département Audit des Risques de Crédits et de Marchés**

Ce Département est placé sous la responsabilité d'un Directeur Adjoint qui est chargé essentiellement de :

- Préparer un programme annuel des missions (globales ou thématiques) à effectuer tout en laissant une marge pour les missions imprévues ;
- Superviser et coordonner les activités des Divisions placées sous sa responsabilité ;
- Assurer la production des rapports de missions ainsi que des synthèses périodiques destinées à la Commission Bancaire ;
- Suivre la mise en application des instructions de la Direction Générale consécutives aux recommandations formulées dans les rapports diffusés par son Département.

Ce département se compose de deux Divisions :

### **2.1- Division Audit des Risques de Crédits**

Placée sous la responsabilité d'un chef de missions, cette Division s'attellera essentiellement à des interventions d'évaluation ayant pour but de vérifier que :

- La structure de portefeuille de crédits est conforme à la politique de risques retenue ;
- Les limites de risques (par zone géographique, par pays, par secteurs d'activité, par nature de crédit et par client) sont définies par les instances habilitées, notifiées par écrit, saisies dans un fichier informatique et respectées par les gestionnaires ;
- Les garanties et sûretés prévues sont constituées et régulièrement renouvelées et évaluées ;
- Le processus d'octroi et de gestion des crédits est conforme aux principes de contrôle interne (séparation des tâches, formalisation des délégations, existence de critères de classification des risques « rating » et d'alerte en vue de pouvoir anticiper la dégradation de la situation d'une contrepartie ou d'un groupe de contreparties) ;
- La politique de tarification est reconsidérée en fonction de la qualité des risques en vue de préserver la rentabilité de la banque ;
- Les dépassements par rapport aux plafonds sont dûment autorisés, correctement suivis et résorbés dans les délais ;

- Les comptes à risque (comptes à utilisation très lourde avec mouvement en baisse, comptes avec des dépassements persistant, comptes gelés, impayés..) sont identifiés à temps et suivi de très près pour sauvegarder au mieux les intérêts de la banque ;
- Les règles prudentielles en matière de déclassement de créances et de leur couverture par des provisions sont scrupuleusement respectées ;
- Les déclarations des engagements destinées aux autorités de tutelle sont fiables et régulières ;
- Les programmes d'investissements financés par la banque donnent lieu à des visites avec rapport de la part des entités chargées de la gestion de ce type de risque ;
- Créances en souffrance sont suivies d'une manière rigoureuse et les actions nécessaires (amiables et contentieuses) sont déployées sans retard ;
- Les secteurs d'activités ou segments de clientèle les plus sinistrés sont répertoriés et évités autant que possible.

## **2.2- Division Audit des Risques de Marchés et de Produits**

Placée sous la responsabilité d'un chef de mission, cette Division s'intéressera essentiellement aux interventions sur les marchés monétaires, financiers et de changes afin de s'assurer que :

- Les limites réglementaires sont respectées (ratio de solvabilité, ratio de liquidité, ratio position de change/ fonds propres) ;
- Les limites de contreparties prises en considération par les gestionnaires de la trésorerie sont dûment autorisées ;
- Toutes les formes d'utilisations impactent les lignes et que les dépassements ont été accordés conformément aux procédures en vigueur ;
- Le risque de change (position globale, position par devise, change à terme) est correctement suivi et s'inscrit dans le cadre des limites fixées ;
- Le risque de taux inhérent aux positions prises sur le marché monétaire et aux portefeuilles détenus est régulièrement réévalué et cantonné dans le cadre des limites d'exposition tolérées ;
- L'évolution de la structure des pôles et celle des taux de leur rémunération restent conformes aux objectifs de rentabilité fixés par Direction Générale ;

- Les processus d'intervention et de gestion des opérations de marchés sont conformes aux principes de contrôle interne (séparation des tâches, formalisation des délégations, existence de critères de classification des risques en fonction de l'évolution du rating de la contrepartie et du risque pays) ;

- Le système en place comporte des indicateurs de mesure et d'appréciation des performances et des seuils d'alerte en vue de pouvoir anticiper les risques liés à la dégradation de la situation d'une contrepartie ou à la volatilité des taux d'intérêts et /ou de change.

En résumé, cette présentation a pour objectif de mettre en exergue les objectifs ; la structure ; l'organisation de la BDM.sa et les différentes missions de la Direction de l'Inspection Générale.

Après cette présentation de la BDM.sa et de sa Direction de l'Inspection Générale, nous parlerons de : l'évaluation d'une mission d'audit interne en **deuxième chapitre**.

## **Chapitre II : Déroulement d'une mission d'audit financier à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements**

Au cours de notre stage, nous avons eu la chance de participer à une mission d'examen des comptes, qui a été effectuée à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements. Cette mission a été lancée par un ordre de mission, sous l'autorité de la Direction Générale. Elle a été exécutée au cours d'une semaine. La mission avait pour objectifs de s'assurer :

- La sincérité et la régularité des dettes 2002, se trouvant dans les états financiers ;
- L'évolution du portefeuille de la BDM.sa.

Elle a été réalisée par deux auditeurs. Parmi lesquels, il y'avait un chef de mission. Selon le chef de mission, ils n'ont jamais travaillé dans la Direction de Gestion des Risques et des Engagements.

La mission de révision a été exécutée en quatre grandes phases :

- La prise de connaissance générale de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements ;
- Evaluation du contrôle interne ;
- Analyse des comptes ;
- La rédaction du rapport d'audit.

### **Section I- Prise de connaissance générale de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements.**

Pour faire cette prise de connaissance, les auditeurs ont effectué une réunion avec le Directeur du service et son adjoint.

L'ordre du jour s'articulait autour des points ci-dessous :

- Discussion avec les responsables sur les points évoqués dans l'ordre de mission.
- Et de chercher les documents, qui pourraient permettre de maîtriser les activités de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements. Parmi ces documents il y'avait : le

manuel de procédure ; les notes de services et les instructions de la BCEAO, concernant la gestion des risques et des engagements.

Sans l'utilisation d'un questionnaire, les auditeurs en fonction de leurs expériences, ont exécuté cette prise de connaissance.

Pour effectuer cette prise de connaissance, les auditeurs ont demandé des entretiens avec le Directeur et ensuite les autres personnels. Ces entretiens tournaient autour des problèmes qui existaient à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements, c'est-à-dire le chef a demandé à chaque personnel, les problèmes qui existaient ou persistaient dans les travaux de leur Direction.

C'est à la suite de ces entretiens que les auditeurs ont essayé de déceler les risques sur :

- Le plan d'organisation ;
- Le système de pouvoirs et d'autorisation des transactions ;
- Le système d'information.

Après ces travaux, les auditeurs n'ont pas effectué :

- L'analyse des risques, qui pourrait leur permettre d'établir un tableau des forces et faiblesses apparentes ;
- La précision des axes d'investigations de la mission et ses limites.

La mission n'étant pas à sa première fois, les auditeurs pouvaient se baser sur le dossier permanent de la Direction pour faire un plan d'approche.

Mais, la prise de connaissance a été suivie par les travaux d'évaluation du contrôle interne.

## **Section II : Phase de réalisation**

Durant cette phase, les auditeurs ont commencé directement par l'évaluation du contrôle interne, sans pour autant :

- Organiser la réunion d'ouverture ;
- Et établir le programme de travail.

Nous n'avons constaté, aussi, aucune utilisation du manuel de procédure comme l'instrument d'inspiration.

Pour les travaux d'évaluation, les procédures ont été saisies pour identifier le système du contrôle interne de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements. Au cours de ces travaux, à l'aide d'un questionnaire, les auditeurs ont essayé de comprendre toutes les procédures du déroulement des opérations jusqu'à leurs finalités. Cependant, ils n'ont élaboré ni le diagramme de circulation ; ni la grille d'analyse des tâches.

Après la maîtrise de la description du système, les auditeurs ont procédé à des travaux suivants :

- L'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- Les tests de permanence ;
- Evaluation définitive.

Avant de commencer l'évaluation préliminaire, les auditeurs devraient se rassurer qu'ils aient saisi correctement le contrôle interne. Ils pouvaient vérifier pour chaque période qu'ils l'ont bien notée et comprise. Pour cela, les auditeurs devraient suivre quelques opérations pour s'assurer de l'existence et de la compréhension du système.

## **I- Evaluation du contrôle interne**

Cette évaluation préliminaire du contrôle interne, afin de dégager, à partir des vérifications précédentes, les sécurités qui garantissent la bonne maîtrise des opérations et les défaillances.

Pour aboutir aux objectifs de cette évaluation, les auditeurs ont utilisé un questionnaire. Il contenait des questions fermées, c'est-à-dire des suites de questions auxquelles on ne peut répondre que par oui ou non. Avec ce questionnaire, les auditeurs ont questionné tous les personnels, de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements, selon leur domaine de travail. Les réponses à ces questions, leur ont permis de déterminer les points faibles et les points forts de chacune des procédures dans leur conception.

Après ces résultats, sous forme de forces et faiblesses, ils ont procédé aux derniers tests.

## **II- Les tests de permanence**

Partant des points forts théoriques du système de traitement, les auditeurs ont vérifié leurs applications dans la pratique. Les résultats de ces tests avaient pour objectif de déterminer les preuves du bon fonctionnement du système.

Pour s'assurer que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance, ils ont pris 30 dossiers de crédits selon leurs montants sur 1330, afin d'avoir un résultat sûr.

Ces tests de permanence ont été suivis par l'évaluation définitive.

## **III- Evaluation définitive du contrôle interne**

Pour la dernière évaluation du contrôle interne, les auditeurs ont déterminé les faiblesses de fonctionnement qui découlaient d'une mauvaise application des points forts, en plus des faiblesses de conception identifiées lors de la première évaluation.

Cette pratique leur a permis, de récapituler pour chaque défaillance les constats et les recommandations dans un bloc-notes. Ces constats ont été complétés, à la suite, par des recommandations nécessaires pour améliorer les procédures.

L'évaluation du contrôle interne définitive avait pour objectif d'assurer qu'il y a :

- Une assignation claire des fonctions et des responsabilités correspondantes entre les personnels, écrite et connue de tous ;
- Un système d'autorisation et de contrôle de toutes les transactions, étayé par un ensemble de procédure, définissant les conditions de réalisation de chacune des opérations et leur retranscription dans le système d'information et par de bonnes pratiques administratives pour les mettre en œuvre par exemple : visas, approbation etc.
- Un personnel qualifié, compétent et intègre, pour mettre en œuvre dans les meilleures conditions les éléments précédents ;
- Le suivi quotidien des comptes en anomalies ;

- Le suivi des incidents de paiement et déclaration à la centrale des risques de la BCEAO ;

En résumé, c'était les différents travaux que les auditeurs ont menés au cours de l'évaluation du contrôle interne. Cette évaluation a été suivie par l'analyse des comptes. Avant d'entamer l'examen des comptes, les auditeurs devraient faire une conclusion sur le contrôle interne, qui pouvait leur permettre de déterminer l'étendu de l'analyse des comptes.

### **Section III : analyse des comptes**

Les auditeurs se sont, beaucoup, appesantis sur la situation du portefeuille. A ce niveau, de façon préliminaire, ils ont déterminé et apprécié la variation des composants du portefeuille cités ci-dessous.

- Portefeuille d'effets commerciaux ;
- Crédits de campagne ;
- Crédits ordinaires à court terme ;
- Comptes ordinaires débiteurs ;
- Crédits à moyen terme ;
- Crédits à long terme ;
- Autres créances ;
- Provisions
- Engagements par signature.

Après appréciation de la variation de ces différents composants du portefeuille, les auditeurs ont procédé à l'analyse des états, cités ci-dessous, conformément aux instructions de la banque centrale.

- L'état des comptes débiteurs sans mouvements créditeurs de plus de trois (3) mois ;
- L'état des comptes débiteurs sans mouvements créditeurs significatifs de plus de six (6) mois ;
- L'état des impayés ;

- L'état des comptes gelés ;
- L'état des dépassements.

La révision du portefeuille s'est achevée avec celle des titres. Pour cela, les auditeurs ont pris les valeurs des titres, selon un intervalle de six mois, pour apprécier la variation.

Parmi ces titres, il y'avait :

- Titres de placement ;
- Titres d'investissement ;
- Titres de participation ;
- Titres immobilisés de l'activité de portefeuille.

Au cours de la recherche des anomalies, les auditeurs ont utilisé les tests de cohérence et de validation. Ils ont ensuite procédé à ces tests par la méthode de recoupement.

Ces tests leur ont permis d'une part d'avoir l'homogénéité des informations concernant les éléments cités ci-dessus (test de cohérence) et d'autre part, les données des différents états cités ci-dessus en les rapprochant de la réalité qu'elles présentent (tests de validation).

Avant de commencer la réunion de clôture, les auditeurs devraient élaborer l'ossature de rapport, pour cela, ils pouvaient se réunir pour faire la synthèse interne des informations reçues à travers la mission.

Ces travaux ont été clôturés par une réunion au cours de la quelle ils ont présenté aux audités les dysfonctionnements, de façon orale, qu'ils ont constaté au cours de la mission. Après une large discussion, les auditeurs ont promis aux audités de tenir en compte leurs suggestions pour déterminer un rapport d'audit interne.

En résumé, c'était les différents travaux qui ont été réalisés sur le terrain. Après ces travaux, les auditeurs sont retournés à la Direction de l'Inspection Générale pour élaborer le rapport d'audit.

## **Section IV : Rédaction du rapport d'audit**

Le rapport d'audit a été rédigé selon quatre composants : une page de garde, présentation du service audité, le corps du rapport, l'annexe et plan d'action.

### **I- Page de garde**

La page de garde comportait :

- Les noms des auditeurs ayant participé à la mission et leurs signatures
- Les noms des destinataires du rapport d'audit ;
- Le titre de la mission et la date d'envoi du rapport ;
- Rappel de l'ordre mission

En quelques lignes, ce sont les différents éléments de la page garde. Après cette page de garde, il y'avait l'introduction.

### **II- Introduction**

L'introduction contenait :

- Un sommaire détaillé,
- Un rappel sur l'ensemble des travaux d'audit, au cours de la mission, et les objectifs. Ce rappel précisait le but cherché et les limites dans lesquelles se sont situées les investigations.
- Description de l'organisation du service audité ;
- La synthèse, dans cette partie, il a été apprécié la qualité du contrôle interne. Cette synthèse a permis de résumer les aspects positifs et négatifs du dispositif de contrôle interne.

### **III- Corps du rapport**

Le corps du rapport était composé :

- constats

- conséquences
- Recommandations
- Et réponses aux recommandations.

Ce corps a été établi à partir des informations qui figuraient dans le bloc-notes. Ces informations leur ont permis, de façon détaillées, de présenter les forces et faiblesses du dispositif du contrôle interne ; la situation du portefeuille ; la révision du portefeuille et celle des titres.

Après le corps du rapport, nous avons une dernière partie plan d'action et annexes.

#### **IV- Plan d'action et annexes**

Prenons d'abord le plan d'action. Il a été rempli par le service audité, envoyé avec les réponses aux recommandations et joint au rapport. Ce formulaire a été établi par la Direction de l'Inspection Générale.

Concernant les annexes, ils sont composés par des états parmi les quels nous avons : l'état des comptes débiteurs ; créditeurs ; des impayés ; des comptes gelés et l'état des dépassements.

Le rapport d'audit interne a été élaboré en trois exemplaires. Ils ont été envoyé : au Directeur de Gestion des Risques et des Engagements, au Président Directeur Générale de la BDM.sa et un exemplaire est resté avec le Directeur de l'Inspection Générale.

Afin de clôturer ce chapitre, nous pensons que pour mieux évaluer, il faut maîtriser, c'est dans ce souci que nous avons participé à cette mission de révision d'audit financier.

La participation nous a permis de suivre les différentes phases de la mission ; l'utilisation des outils de l'audit interne.

A travers le déroulement de la mission de révision, nous avons appréhendé les forces et les faiblesses de la mission, que nous analyserons dans le 3<sup>ème</sup> chapitre.

### **Chapitre III : Analyse du déroulement d'une mission de révision d'audit financier**

La description du déroulement de la mission étant déjà effectuée dans le deuxième chapitre de cette seconde partie, au regard donc des descriptions qui ont été faites, nous allons procéder à une analyse des variables, que nous avons déterminé dans notre modèle d'analyse comme susceptible d'influencer le déroulement d'une mission de révision d'audit financier. Cela revient donc à identifier les dysfonctionnements et leurs causes.

Pour y arriver, nous avons articulé notre travail comme suit :

- Section I : les dysfonctionnements liés à la pratique du référentiel ; les moyens et les outils de l'audit interne ;
- Section II : les dysfonctionnements liés à la démarche de l'audit interne ;
- Section III : l'analyse des résultats

#### **Section I : les dysfonctionnements liés à la pratique des référentiels ; des moyens et des outils de l'audit interne**

Cette section consistera à faire ressortir les forces ; les faiblesses et les risques encourus par la BDM.sa. Ainsi, nous verrons les dysfonctionnements par rapport :

- Aux respects de la pratique du référentiel de l'audit interne ;
- A l'utilisation des moyens par la Direction de l'inspection de la BDM.sa ;
- A l'utilisation des outils de l'audit interne

#### **I- Référentiels de l'audit interne**

Les référentiels sont considérés comme ensemble des prescriptions (les normes de l'IIA ; la déclaration de la responsabilité de l'audit interne et le code de déontologie de la profession) que les auditeurs peuvent utiliser pour réaliser une mission d'audit interne efficace. Nous allons analyser le respect et la régularité de ces référentiels à la Direction de l'Inspection Générale.

## 1- Les normes de l'IIA

Nous pouvons affirmer d'une part l'application de quelques points sur ces normes. A commencer par :

- L'indépendance des auditeurs

A travers la structure de la BDM.sa, nous constatons que la Direction de l'inspection générale est rattachée à la Direction Générale et que les auditeurs, aussi, n'ont jamais exercé une fonction dans la Direction de Gestion des Risques et des engagements. Avec cette pratique, nous pouvons conclure l'indépendance des auditeurs.

- Exécution du travail d'audit

Pour l'exécution de la mission, les auditeurs n'effectuent pas la planification des missions. Mais cela ne les empêche pas, à examiner ; à évaluer des informations recueillies et enfin de procéder à la communication des résultats et le suivi.

Dans l'ensemble, les auditeurs effectuent les travaux d'audit conformément aux normes de l'IIA.

Mais d'autre part, quelques points de ces normes n'ont pas été respectés tel que :

- Compétence professionnelle

La mission a été réalisée par deux auditeurs, un chef de mission qui a une maîtrise en Fiances Gestion et l'autre à un brevet technicien en comptabilité. Ces auditeurs n'ont reçu aucune formation sur l'audit.

Avec ce niveau, les auditeurs peuvent ne pas :

- Posséder les connaissances, aptitudes et compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des travaux d'audit interne ;
- Etre aptes aux contacts humains et savoir communiquer efficacement ;

- Respecter les règles du code de la déontologie etc.

En quelque sorte, tous ces points évoqués ci-dessous ont des impacts importants sur le déroulement d'une mission de révision d'audit financier efficace.

#### - Gestion du service audit

La mission a été réalisée en une semaine. A la fin de la mission, les auditeurs ont donné le rapport au Directeur pour la lecture. En quelque sorte, il n'y avait pas une supervision assurée par la Direction de l'Inspection Générale.

Avec cette pratique, le Directeur aura la difficulté de :

- Définir et mettre en œuvre un plan de contrôle qualité, pour évaluer les activités de contrôle ;
- contrôler si toutefois, les politiques et les procédures ont été respectées au cours de la mission etc.

## **2- La déclaration de la responsabilité de l'audit interne**

Au cours de la mission, aucun document n'était présent pour stipuler la responsabilité de l'audit interne. Raison pour laquelle, les auditeurs ignorent la portée de leurs responsabilités au cours de l'exercice de leurs services.

## **3- Le code de déontologie**

#### - Intégrité

Au cours de la réalisation de la mission de révision d'audit financier, nous n'avons constaté aucune irrégularité par rapport au comportement moral de ces auditeurs. Et dans l'ensemble les normes de la profession ont respectées. En fonction de ces différents éléments ci-dessus, nous pouvons affirmer l'intégrité des auditeurs.

#### - Objectivité

Au cours de la réalisation de la mission, avec le niveau et l'effectif des auditeurs, ils ne pouvaient pas relever toutes les anomalies et irrégularités qui pouvaient exister à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements, afin de dégager les conséquences et les recommandations à l'appui. Ce qui ne leur permet d'assurer l'objectivité.

#### - Confidentialité

A la Direction de l'Inspection Générale, seul le Directeur est habilité à véhiculer l'information. C'est, cette pratique, qui permet à la Direction d'assurer la confidentialité de l'information

## **II- Les moyens de l'audit interne**

Les moyens sont considérés comme l'ensemble des ressources matérielles et humaines que la BDM.sa doit disposer pour mener à bien une mission de révision d'audit financier. Afin d'apprécier l'utilisation de ces moyens, nous prenons :

### **1- La charte d'audit interne**

La Direction ne dispose pas la charte ou un autre document, qui définit à la fois :

- L'objet, l'autorité et la responsabilité de la Direction de l'Inspection Générale ;
- La position de la Direction de l'Inspection Générale dans l'organisation de la BDM.sa ;
- L'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- L'étendue des missions d'audit.

C'est avec l'absence de ce document, que les auditeurs mènent leurs travaux sans pour autant connaître les points évoqués ci-dessus.

## **2- Le manuel de l'audit interne**

Au cours de notre stage, nous avons constaté la présence d'un manuel de procédure. Mais ce document n'a pas été utilisé par les auditeurs pour la réalisation de la mission de révision d'audit financier.

Selon les auditeurs, le manuel d'audit interne existe depuis une vingtaine d'années. Raison pour laquelle, il ne peut plus être utilisé dans l'organisation actuelle de la Direction.

Sans l'utilisation du manuel de procédure, les auditeurs ne pourront pas :

- Avoir une procédure unifiée ;
- Suivre les contrôles, qui doivent être effectués et de mettre en lumière les constats énoncés dans les rapports ;
- Fournir des informations insuffisantes pour vérifier que la mission a été correctement effectuée et permet aux autres de vérifier etc.

## **3- Les ressources humaines**

La mission de révision d'audit financier a été exécutée par deux auditeurs dont l'un le chef de mission.

Les deux auditeurs étaient tenus de vérifier la sincérité et la régularité des crédits figurant dans les états financiers 2002 et la variation du portefeuille de la BDM.sa. Alors que le crédit qui figure dans les états financiers concerne l'ensemble des vingt deux agences.

C'est avec l'étendue des travaux, les auditeurs n'ont vérifié que 30 sur 1330 dossiers de crédits.

Avec cet effectif, les auditeurs ne pourront pas veiller à l'application effective des dispositifs du contrôle interne. Alors qu'une mauvaise application du contrôle interne peut entraîner la matérialisation de certains risques tel que :

- Les fraudes et malversations ;
- Le non respect des lois et règlements en vigueur ;
- Le risque crédit ;
- Le risque de liquidité etc.

#### **4- Les outils de l'audit interne**

Etant considérés comme l'ensemble des moyens de recherche permettant aux auditeurs de saisir et de traiter efficacement les informations. Les auditeurs ont utilisé d'une part :

- L'interview, ils ont procédé à des interviews durant toute la mission, surtout au niveau de la prise de connaissance.

- Vérification et rapprochement.

Au niveau de l'analyse des comptes, les auditeurs ont utilisé cette méthode, pour reconstituer à travers les états financiers et les différents dossiers de crédit :

- Crédits de campagne ;
- Crédits ordinaires à court terme ;
- Crédit à moyen terme ;
- Crédit à long terme ;
- Engagement par signature.

Mais, les auditeurs n'utilisent pas d'autre part :

- La narration, qui est pourtant un outil efficace pour comprendre ce que font les autres. Mais contenu de leurs expériences, ils n'ont pas trouvé nécessaire de vérifier les différents travaux réalisés à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements.

Malgré que les méthodes de travail soient explicites, il peut arriver que les audités ne respectent pas en intégralité ces différentes méthodes. Ce non respect peut constituer des risques, qui influencent sur la Gestion des Risques et des Engagements.

- Diagramme de circulation

Les auditeurs n'ont pas jugé utile l'élaboration d'un diagramme de circulation, qui pouvait leur permettre de formaliser la circulation des documents.

C'est avec l'absence de ce document, que les auditeurs n'ont pu se prononcer sur la qualité de traitement des informations.

- La grille d'analyse des tâches

La Direction de Gestion des Risques et des Engagements est composée de quatre personnels. Contenu de l'effectif, les auditeurs n'ont pas jugé utile de procéder à l'examen de la séparation des tâches.

Nous pensons que la grille d'analyse des tâches devrait être fondamentale surtout dans la Direction de Gestion des Risques et des Engagements. Comme risque, une seule personne peut, de façon irrégulière, accorder des crédits à des tiers.

## **Section II : dysfonctionnements liés à la démarche de l'audit**

Pour analyser cette deuxième partie, nous allons prendre les différentes phases fondamentales de l'audit interne. A commencer par :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- Et la phase de conclusion.

### **I- La phase de préparation**

Au cours cette phase, les auditeurs ont procédé à une prise de connaissance générale, qui leur a permis d'avoir une connaissance sur la Direction de Gestion des Risques et des Engagements.

Après cette prise de connaissance, les auditeurs ont commencé directement la phase de réalisation sans pour autant réaliser :

- L'analyse des risques et tableau des forces et des faiblesses

Avec l'absence de l'analyse des risques et tableau des forces et des faiblesses, les auditeurs :

- Risquent de ne pas mener une démarche intellectuelle en assurant la cohérence et l'ensemble de la mission ;
- Auront du mal à déterminer le choix d'orientation de la mission ;
- Difficulté de faire une décomposition par domaine de façon à optimiser d'une part, la répartition du travail entre auditeurs et d'autre part la cohérence de l'ensemble de la mission etc.

Comme conséquence en fin de mission, les auditeurs ne pouvaient pas affirmer si les risques potentiels et réels sont couverts.

- Le rapport d'orientation

Avec l'absence de cette documentation, les auditeurs ne pouvaient pas déterminer à l'avance, les axes d'intervention ; les limites de la mission et enfin de déterminer les services qu'ils veulent rendre aux audités. C'est pour cela, les auditeurs ne pouvaient pas mener une démarche logique.

Plusieurs risques peuvent être enregistrés suite à la non détermination du choix d'orientation. Sans ce choix d'orientation, les auditeurs :

- Pourraient avoir du mal à déterminer les services qu'ils vont rendre à l'audité ;
- Peuvent ne pas détecter les problèmes essentiels des audités et leur faire croire qu'ils peuvent les aider ;
- Ne pourront pas déterminer un programme de vérification cohérent parce qu'il est établi à partir des objectifs à réaliser etc.

En résumé, nous pouvons dire que l'absence de ces deux éléments cités ci-dessus, peuvent jouer un impact négatif au cours de la mission.

## **II- La phase de réalisation**

Par rapport à la réalisation de cette phase, les auditeurs n'ont pas procédé :

- A la réunion d'ouverture, cette pratique ne permet aux auditeurs de :

- Discuter sur le rapport d'orientation ;
- Fixer le rendez-vous et constat ;
- Rappeler sur les procédures d'audit etc.

L'inexécution de ces différents éléments cités ci-dessus, peut constituer un obstacle pour la réalisation du reste de la mission.

- Le test de conformité

Il est considéré comme l'un des premiers éléments de l'évaluation du contrôle interne. La non réalisation de ce test ne permettra pas aux auditeurs de s'assurer l'existence et la compréhension du système de contrôle interne.

Mais par contre, les auditeurs ont mis l'accent sur l'évaluation préliminaire ; le test de permanence et l'évaluation définitive.

- Evaluation préliminaire

Cette évaluation a permis aux auditeurs de déterminer les points forts et les points faibles de chacune des procédures dans leur conception et de répertorier les points faibles du contrôle interne dus à la conception elle-même du système.

Cette évaluation a un rôle considérable sur la réussite de la mission parce qu'elle permet aux auditeurs :

- De vérifier, si les procédures sont effectivement appliqués ;
- D'évoquer les dysfonctionnements constatés dans l'application des procédures ;
- Enfin de déterminer les points forts et les points faibles du système de contrôle interne.

#### - Test de conformité

L'utilisation de ce test a permis aux auditeurs de récapituler : les faiblesses de fonctionnement, qui découlent d'une mauvaise application des points forts en plus, des faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire.

#### - L'analyse de comptes

Les auditeurs ont procédé à l'analyse des dossiers des crédits et du portefeuille. Au cours de cette pratique, ils ont utilisé :

- Le test de validation ;
- Le test de cohérence ;

Mais, contenu de l'effectif, les auditeurs n'ont pas pu vérifier de façon large les opérations

### **III- Phase de conclusion**

Durant cette phase, avec les dysfonctionnements contenus dans les blocs notes, les auditeurs ont convoqué une réunion au cours de laquelle, ils ont informé le Directeur et son adjoint les dysfonctionnements constatés lors de la mission.

Alors qu'avec cette pratique, les audités ne pouvaient pas maîtriser l'ensemble des constats pour se défendre, raison pour laquelle, les audités ont exigé après à ce que les auditeurs corrigent certaines parties du rapport définitif.

### **Section III : analyse des résultats**

Au cours cette section, nous essayerons d'analyser les dysfonctionnements énumérés et en déterminer les causes. Cette analyse portera aussi bien sur les référentiels ; les moyens et les outils de l'audit interne que sur la démarche.

#### **1- Référentiels de l'audit interne**

Comme dysfonctionnement, nous avons constaté que :

##### **1.1- Les auditeurs ne procèdent pas à la planification, au cours de la réalisation de leurs missions.**

Pour expliquer, cette pratique, nous pouvons dire que les auditeurs n'ont pas eu des formations, qui pouvaient leur permettre d'assimiler la planification des missions.

Il faut reconnaître qu'à la Direction de l'Inspection Générale, seul le Directeur adjoint a le profil d'auditeur, sinon les autres ont été nommés en fonction de leurs expériences dans les autres services ou des dans les agences de la BDM.sa.

##### **1.2- La déclaration de la responsabilité est ignorée par les auditeurs**

Ce fait s'explique par l'absence de la charte d'audit interne. C'est partant de cette absence que les auditeurs effectuent les missions, sans pour autant connaître les limites de leurs responsabilités.

#### **2- les moyens de l'audit interne**

**2.1- La mission a été exécutée par deux auditeurs.** Contenu de l'étendue des travaux, ils n'ont pas pu réaliser de façon efficace l'évaluation du contrôle interne et l'examen des comptes.

Ce problème peut être expliqué par l'effectif de la Direction de l'inspection générale. Elle ne dispose que neuf (9) auditeurs contre vingt deux agences dont deux représentations à l'extérieur. Ces auditeurs doivent faire à la fois les missions de l'audit et d'inspection.

Avec cet effectif pour réaliser une mission, le Directeur est obligé de charger au maximum deux auditeurs, sinon un.

### **3- les outils de l'audit interne**

Au cours de la réalisation de la mission d'audit interne de révision, les auditeurs n'ont pas procédé à l'élaboration de la grille d'analyse des tâches ; du diagramme de circulation ; la narration. Nous essayerons de donner des explications sur l'absence de ces différents éléments cités ci-dessus.

#### **3.1- La grille d'analyse des tâches**

Cette grille d'analyse des tâches n'a pas été élaborée par les auditeurs au cours de la mission. Pour expliquer l'absence cette grille, nous pouvons dire que les auditeurs n'ont pas vérifié la séparation des fonctions. D'après les auditeurs, comme l'effectif du personnel de la Direction de Gestion de Risques et des Engagements est de quatre (4), il ne valait pas la peine de vérifier la séparation des fonctions.

#### **3.2- Diagramme de circulation**

Durant la mission de révision, les auditeurs n'ont pas établi le diagramme de circulation. Ce diagramme étant considéré comme un outil de référence pour maîtriser la circulation et le traitement des informations. Comme raison de son absence ; les auditeurs n'ont pas analysé la circulation et le traitement des informations au sein de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements.

### **4- Démarche de l'audit interne**

Par rapport à la démarche de l'audit interne, nous avons constaté que les auditeurs n'ont pas procédé à :

- L'analyse des risques et des tableaux des forces et faiblesses ;

- L'élaboration du rapport d'orientation ;
- La réunion d'ouverture.

Nous essayerons d'analyser ces différents éléments et de donner les causes de leurs absences lors de la mission.

#### **4.1- L'analyse des risques et tableaux des forces et faiblesses apparentes**

Cette analyse des risques et TFfA n'a pas été réalisée par les auditeurs au cours de la mission.

Pour expliquer l'absence de ce document, il faut reconnaître que la Direction de l'Inspection Générale ne dispose pas un tableau, comportant une classification des risques par activité et les auditeurs n'utilisent pas aussi les dossiers permanents afin de cerner les risques potentiels.

Alors que l'analyse des risques et tableau des forces et faiblesses est conçu à travers les risques potentiels. D'où la difficulté pour la Direction de l'Inspection Générale de procéder à l'analyse des risques et tableau des forces et faiblesses au cours de leurs missions.

#### **4.2- Elaboration du rapport d'orientation**

Les auditeurs n'ont pas élaboré le rapport d'orientation afin de déterminer les axes d'interventions et les limites de la mission.

Pour cela, nous pouvons dire que les auditeurs ne pouvaient pas prédire les services qu'ils devaient rendre aux audités parce que le rapport d'orientation est établi en grande partie à partir de l'analyse des risques et des tableaux des forces et faiblesses.

#### **4.3- La réunion d'ouverture**

Effectivement, les auditeurs ne procèdent pas à la réunion d'ouverture. L'une des raisons de l'absence de cette réunion, s'explique par la confusion que les auditeurs font entre la prise de connaissance générale et la réunion d'ouverture.

En quelques lignes, nous pouvons dire que les quatre points évoqués ci-dessous constituent les dysfonctionnements et leurs causes, que nous avons pu déceler au cours de la mission. Suite à ces analyses, nous essayerons de récapituler les résultats dans un tableau.

**Tableau N°2 : résumé des résultats**

| Eléments                                | Points forts                                                                                                              | Points faibles                                           | Causes                                                                                                                | Impacts                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normes de l’IIA.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendance des auditeurs ;</li> <li>- Exécution du travail d’audit.</li> </ul> | - Compétence professionnelle                             | Les auditeurs n’ont pas le profil de l’audit et la BDM.sa ne leur donne pas l’opportunité de faire des formations.    | Avec l’incompétence, les auditeurs ne pourront pas maîtriser les risques que court la BDM.sa.                                 |
|                                         |                                                                                                                           | -Gestion du service audit.                               | La Direction ne supervise pas le déroulement de la mission.                                                           | La Direction ne pourra pas vérifier si toutefois, les politiques et les procédures ont été respectées au cours de la mission. |
| Code de déontologie de l’audit interne. |                                                                                                                           | le non respect du code de déontologie de l’audit interne | Les auditeurs n’ont pas non seulement la compétence mais aussi les moyens pour réaliser une mission d’audit efficace. | Dans cette pratique, la BDM.sa risque d’avoir des rapports, qui ne lui permettront pas de prendre des décisions idoines.      |

| Eléments                                             | Points forts | Points faibles                                                     | Causes                                                                                                | Impacts                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Déclaration de la responsabilité de l'Audit Interne. |              | Absence de la déclaration de la responsabilité de l'Audit Interne. | Les auditeurs réalisent les missions sans connaître l'étendu et la responsabilité de l'Audit Interne. | Avec l'absence de cette déclaration, les auditeurs peuvent ne respecter pas l'étendue souhaitée par le PDG etc. |
| Moyens de l'audit interne                            |              | Charte de l'audit interne                                          | La Direction de l'Inspection Générale ne dispose pas de charte d'audit interne                        | Les audités peuvent oublier les droits et les devoirs de la Direction de l'Inspection Générale.                 |

| Eléments | Points forts | Points faibles                                                  | Causes                                                                                                    | Impacts                                                                                                                                                                                                           |
|----------|--------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |              | Effectif des auditeurs au cours de la réalisation de la mission | L'effectif des auditeurs par rapport aux travaux qui leur sont assignés                                   | Par rapport à cet effectif, la Direction de l'inspection Générale n'aura pas la capacité physique pour mener de façon efficaces les missions d'audit. D'où difficulté de maîtriser les risques.                   |
|          |              | Manuel d'audit interne.                                         | Le manuel de l'audit ne convient plus à la nouvelle organisation de la Direction de l'Inspection Générale | A la Direction de l'Inspection, les auditeurs réalisent les missions selon leurs inspirations. Dans cette pratique, il ne sera pas évident que la Direction aura des rapports pertinents sur le contrôle interne. |

| Eléments                  | Points forts                                                                      | Points faibles              | Causes                                                      | Impacts                                                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Outils de l'audit interne | - Technique d'échantillonnage<br>- Interview<br>- Vérifications et Rapprochements | Diagramme de circulation    | Les auditeurs n'ont pas élaboré le diagramme de circulation | Difficile d'apprécier la circulation et le traitement des informations au sein de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements. |
|                           |                                                                                   | Grille d'analyse des tâches | Les auditeurs n'ont pas vérifié la séparation des tâches    | Avec l'absence de cette vérification, il peut arriver qu'un personnel occupe deux fonctions incompatibles. D'où risques de crédit         |

| Eléments                    | Points forts                                                                                                                                             | Points faibles                                          | Causes                                                                                                                                          | Impacts                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Démarche de l'audit interne | -Prise de connaissance de la Direction de Gestion des Risques et des Engagements<br>-Evaluation préliminaire du contrôle interne<br>- Test de permanence | Analyse des risques et tableau des forces et faiblesses | Les auditeurs ne pourraient pas prédire les risques potentiels, qui pourraient exister à la Direction de Gestion des Risques et des Engagements | Dans cette pratique, les auditeurs ne pouvaient pas savoir, si tous les risques potentiels sont couverts.<br>Alors que la matérialisation certains risques, peut contribuer à la faillite. |
|                             | - Evaluation définitive du contrôle interne<br>- Examen des comptes                                                                                      | Rapport d'orientation                                   | Les auditeurs ont commencé la mission sans pour autant déterminer au préalable les services qu'ils vont rendre aux audités.                     | Difficulté de savoir si l'objectif de la mission est atteint. Alors la Direction de Gestion des Risques et des Engagements pourrait avoir du mal à apprécier l'efficacité de la mission.   |

| Eléments | Points forts | Points faibles      | Causes                                                                                                                   | Impacts                                                                                                             |
|----------|--------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |              | Réunion d'ouverture | Au cours de la mission de révision d'audit financier, les auditeurs n'ont pas procédé à la réunion d'ouverture.          | Comme impact, les auditeurs pourraient ignorer les personnes à contacter pour réaliser les travaux sur terrain etc. |
|          |              | Test de conformité  | Après la saisie des procédures, les auditeurs ont commencé avec la première évaluation sans faire le test de conformité. | Difficulté de se rassurer sur la compréhension du système de contrôle interne.                                      |

A travers ce chapitre, nous avons eu l'occasion de diagnostiquer le déroulement de la mission de révision d'audit financier. Ce diagnostic a été fait sur la base des référentiels ; des moyens ; des outils et de la démarche de l'audit interne.

Durant cette analyse, nous avons dégagé les forces ; les faiblesses ; les causes et les impacts du déroulement d'une mission de révision d'audit financier.

Contenu de ces faiblesses, nous voudrions évoquer un deuxième chapitre, afin de proposer des solutions et des recommandations.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre IV : Les conditions d'efficacité d'une mission de révision d'audit financier**

Après avoir pris connaissance des différents dysfonctionnements du déroulement d'une mission, nous essayerons dans ce présent chapitre de proposer nos solutions parmi les diverses solutions possibles. Et de faire des recommandations afin de conditionner l'efficacité d'une mission de révision d'audit financier.

### **Section I : Propositions des solutions pour une mission de révision d'audit financier**

Ces propositions de solutions porteront aussi bien sur les dysfonctionnements constatés au niveau de l'application des référentiels ; des moyens ; des outils que de la démarche de l'audit interne.

#### **I- Les référentiels de l'audit interne**

En ce qui concerne les référentiels, nous recommandons à la Direction de l'Inspection de :

- Procéder à la formation du personnel, afin de disposer une ressource humaine compétente. Parce que, c'est avec la compétence du personnel que la Direction peut :
  - Garantir que la compétence technique et la formation générale des auditeurs interne sont d'un niveau compatible avec les audits effectuer ;
  - Posséder les connaissances ; les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ;
  - Entretenir des compétences techniques par la formation continue etc.
- Superviser les mission afin de :
  - Contrôler la qualité du déroulement de la mission ;
  - Suivre, si tous les points de contrôle ont été réalisés ;
  - De vérifier, si les politiques et les procédures qui doivent guider l'activité des auditeurs, ont été respectées etc.

## II- Les moyens de l'audit interne

La BDM.sa ne dispose pas des moyens efficaces pour mener une mission de révision d'audit financier, nous leur proposons de mettre en place :

### - La charte de l'audit interne

Nous exhortons la Direction de l'Inspection Générale ; la mise en œuvre d'une charte. Elle permettra de déterminer :

- L'objet, l'autorité et la responsabilité du département d'audit ;
- Définir la position de la Direction du service d'audit interne dans l'organisation ;
- Autoriser l'accès aux documents ; aux personnes et aux biens nécessaires à la bonne exécution des audits.

De toute façon, elle doit être adoptée à la culture de la BDM.sa. Il est cependant important qu'elle soit présentée par l'autorité qui lui donne sa légitimité (Direction).

- Le manuel de l'audit, la Direction de l'Inspection Générale dispose ce document depuis une vingtaine d'années, de ce fait nous leur proposons de procéder à la mise à jour de ce manuel.

Le manuel de l'audit doit être adapté aux réalités de la Direction de l'inspection Générale de la BDM.sa. Il doit être conçu en collaboration avec les auditeurs. Parce qu'ils connaissent mieux les forces et les dysfonctionnements des procédures. L'équipe qui aura en charge la rédaction de ce manuel doit :

- Recenser l'ensemble des activités ;
- Définir l'ensemble des tâches à effectuer pour chaque activité ;
- Pour chaque tâche, définir les différentes séquences et distinguer l'autorisation et l'exécution ;
- Déterminer le niveau de passage d'un niveau à un autre ;

- Définir le circuit et les différents supports de l'information,
- Et rédiger le manuel.

- Ressources humaines

La Direction de l'Inspection Générale est composée de neuf auditeurs. Alors que la BDM.sa dispose vingt deux agences dont deux représentations à l'extérieur. De ce fait, nous proposons à la Direction de l'Inspection Générale de procéder aux recrutements des auditeurs.

## **Section II : Les recommandations**

Ces recommandations proposent des pistes ou solutions immédiates à suivre afin de permettre un déroulement efficace de la mission de révision d'audit financier. Elles ont pour objectif d'indiquer la manière dont nous estimons que la mission doit être réalisée, pour assurer son efficacité.

### **I- Rapport d'orientation**

Souciant de réaliser une mission efficace, nous recommandons à la Direction de l'Inspection Générale de tenir en compte au cours leurs missions la mise en œuvre d'un rapport d'orientation. Il permettra aux auditeurs de déterminer l'axe d'intervention de la mission et les services qu'ils vont rendre aux auditeurs.

### **II- Programme de vérification :**

La Direction de l'Inspection Générale de la BDM.sa doit se doter d'un programme de vérification, pour réaliser une mission d'audit interne efficace.

Ce programme leur permettra de :

- Rassurer le Directeur que toutes ses préoccupations sur le sujet ont été prises en compte et qu'il sera répondu ;
- De répartir les tâches entre les auditeurs ;

- Servir de guide aux auditeurs, pour une relecture fréquente afin de ne pas déborder ;
- Servir un tableau synoptique de la mission (tableau d'orientation) ;
- Servir d'exemple et d'inspiration pour d'autres missions.

### **III- Feuille de couverture**

Pour utiliser un questionnaire efficace, nous recommandons à la Direction de l'inspection générale, la mise en œuvre des feuilles de couvertures.

Ces feuilles de travail sont considérées comme des guides, qui servent aux auditeurs de formuler son intime conviction sur l'ensemble des épreuves qu'ils veulent aborder.

Elles permettront de définir les modalités d'exécutions, assurant l'objectivité et la pertinence avant et pendant les missions afin de commenter les conclusions qui en sont tirées. Cette feuille de couverture a des formes différentes selon, son utilisation pour des tests ou des entretiens.

S'il s'agit de l'entretien, les auditeurs peuvent utiliser les feuilles de couverture sous la forme suivante :

**Figure N°3 : Feuille de couverture (pour l’entretien)**

|                                          |                    |
|------------------------------------------|--------------------|
| Feuille de couverture (pour l’entretien) |                    |
| <b>mission :</b>                         | <b>référence :</b> |
| les noms des personnes à contacter :     |                    |
| Numéro de téléphone :                    |                    |
| Contenu de l’entretien :                 |                    |
| <u>réponses :</u>                        |                    |

**Sources : LEMANT**

Concernant les tests, elle peut être présentée sous cette forme.

**Figure N°4 : Feuille de couverture (pour les tests)**

|                                               |                    |
|-----------------------------------------------|--------------------|
| <u>Feuille de couverture</u> (pour les tests) |                    |
| <b>Mission :</b>                              | <b>référence :</b> |
| Les noms des personnes à contacter :          |                    |
| Les documents à consulter :                   |                    |
| Modalités d'échantillonnage :                 |                    |
| Etendue des tests :                           |                    |
| Résultats :                                   |                    |

**Source : LEMANT**

**IV- La réunion d'ouverture**

Pour mener à bien une mission de révision d'audit financier, nous recommandons à la Direction de l'Inspection Générale d'organiser la réunion d'ouverture, avant de commencer les travaux sur terrain.

Cette réunion d'ouverture leur permettra de :

- Présenter les auditeurs aux audités ;
- Faire un rappel sur l'audit interne aux audités ;
- Fixer les rendez-vous et les contacts avec les audités ;
- Discuter sur la logistique de la mission avec l'audité ;
- Et rappeler sur la procédure d'audit.

#### **V- Feuille de révélation et d'analyse des problèmes**

Les auditeurs utilisent les feuilles volantes ou les blocs notes pour faire leurs analyses. La Direction doit élaborer une feuille de révélation et d'analyse des problèmes. Nous pensons qu'elles sont bien indiquées. Cette feuille permet d'attirer l'attention sur les dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur.

Cette feuille se présente sous la forme suivante :

**Figure N°5 : Feuille de révélation et d'analyse conséquences de problème**

| Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) |                 |                |
|-------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Mission:                                              | Référence:      |                |
| Problèmes:                                            |                 |                |
| Faits constatés:                                      |                 |                |
| Conséquences:                                         |                 |                |
| Recommandations:                                      |                 |                |
| Etablie par :                                         | Approuvée par : | Validée avec : |
| Sources : LEMANT                                      |                 |                |

## VI- L'ossature de rapport

Les auditeurs utilisent les blocs notes, pour rédiger la synthèse de la mission. C'est au cours de la réunion finale que cette synthèse sera lue en présence des audités.

Nous recommandons à la Direction de l'Inspection Générale d'élaborer un document formalisé (appelé ossature de rapport ou projet de rapport) en plusieurs exemplaires de façon que les audités peuvent en avoirs.

## **VII- Les outils de l'audit interne**

Par rapport aux outils de l'audit interne, nous recommandons à la Direction de l'Inspection Générale :

- D'établir la grille d'analyse des tâches, au cours de la réalisation des missions. Elle permettra aux auditeurs :

- De déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches ;
- D'analyser les charges de travail de chacun ;
- De savoir la structuration de l'entité ;
- De voir comment ils remplissent ses tâches etc.

- La mise en œuvre du diagramme de circulation, il permettra aux auditeurs :

- De rendre visible les anomalies : document utilisé, absence de contrôle ou contrôle insuffisant ; traitement redondant ;
- De disposer un outil d'auto-contrôle en ce sens qu'il permet de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies. C'est également un moyen de validation d'informations obtenues par d'autres sources ;
- Avertis d'imaginer des solutions meilleures, des circuits plus efficaces, des contrôles plus simples ou plus complets etc.

## **VIII- Analyse des risques et tableau des forces et faiblesses apparentes**

Nous demandons à la Direction de l'Inspection Générale, l'élaboration de l'analyse des risques et tableau des forces et faiblesses apparentes. Elle permet :

- De raccourcir la phase de vérification ;
- De donner une logique et un sens de la mission ;

- D’apprécier l’aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne et à participer au résultat attendu etc.

L’analyse des risques et tableau des forces et faiblesses apparentes se présente sous la forme.

**Tableau N°3 : Tableau des forces et des faiblesses apparentes**

| Domaine/<br>opération | Objectifs | Risques | indicateurs | Opinion |             |                    | commentaires |
|-----------------------|-----------|---------|-------------|---------|-------------|--------------------|--------------|
|                       |           |         |             | F/f     | Conséquence | degré de confiance |              |
|                       |           |         |             |         |             |                    |              |

**Sources : LEMANT**

### XI- Classement des risques par activité

Nous recommandons à la Direction de l’Inspection Générale, de mettre en œuvre un tableau de classement des niveaux de risque par activité.

Ce tableau permettra de classer les activités et entités à auditer suivant le niveau de risque et d’établir des programmes annuels et des plans pluriannuels d’audit.

Cette appréciation des risques permet aux auditeurs de faire des plans d'approches.

Après ces différentes recommandations nous essayerons de clôturer ce chapitre.

A travers cette évaluation, suite aux problèmes posés dans la problématique nous avons constaté que, la Direction de l'inspection Générale dispose d'une part des atouts, qui permettent aux auditeurs de mener à bien leur mission d'audit interne. D'autre part, elle connaît, aussi, des faiblesses qui pourraient nuire le déroulement d'une mission de révision d'audit financier efficace.

La principale faiblesse étant liée à l'insuffisance des ressources humaines qui est en passe d'être résolue, il nous paraît important de veiller, dès que les nouvelles recrues soient opérationnelles, à ce que les recommandations formulées ci-dessus soient prises en considération notamment en ce qui concerne les aspects suivants :

- La formation du personnel
  - L'établissement d'une charte d'audit interne ;
  - L'élaboration d'un plan pluriannuel et de procéder au planning annuel des missions ;
  - La mise à jour du manuel de l'audit ;
  - L'établissement d'un programme de vérification au cours de la réalisation des missions. Ce programme permettra de faciliter :
    - Le planning de travail ;
    - L'élaboration du questionnaire de contrôle interne ;
    - Suivi du travail ;
    - La mise en œuvre d'un rapport d'orientation au cours de la réalisation des missions.
- Il permettra aux inspecteurs de se fixer des objectifs par rapport au service à rendre aux audités ;
- L'utilisation des feuilles de révélation et d'analyse de problème, qui permettra de récapituler les problèmes ; les constats; les conséquences et les recommandations ;
  - L'élaboration de l'ossature de rapport etc.

## Conclusion

Avec la place occupée par la Direction de l'Inspection Générale au sein de la BDM.sa. Elle doit faire preuve de compétence et de dynamisme, pour qu'elle garde ces confiances.

L'importance de l'Audit interne ; leur rôle dans la nouvelle stratégie de la BDM.sa et leur part dans les activités obligent la Direction de l'Inspection Générale à une grande vigilance sur les risques et l'utilisation adéquate des ressources financières et humaines ; raison pour la quelle, elle doit se munir d'un système de contrôle efficace.

Afin de disposer une mission de révision d'audit financier efficace, nous invitons la Direction de l'Inspection Générale, de tenir en compte les différentes recommandations dans sa manière de contrôler.

Cela permettra, à la Direction de l'Inspection Générale, non seulement d'avoir une identification des zones de risque qui lui seront soumis en vue de leur couverture, mais aussi aidera à améliorer les résultats des différentes missions, par des recommandations pertinentes.

Pour aboutir à ces recommandations pertinentes, les auditeurs doivent avoir les qualités d'un bon pédagogue, à travers leurs communications et leurs comportements.

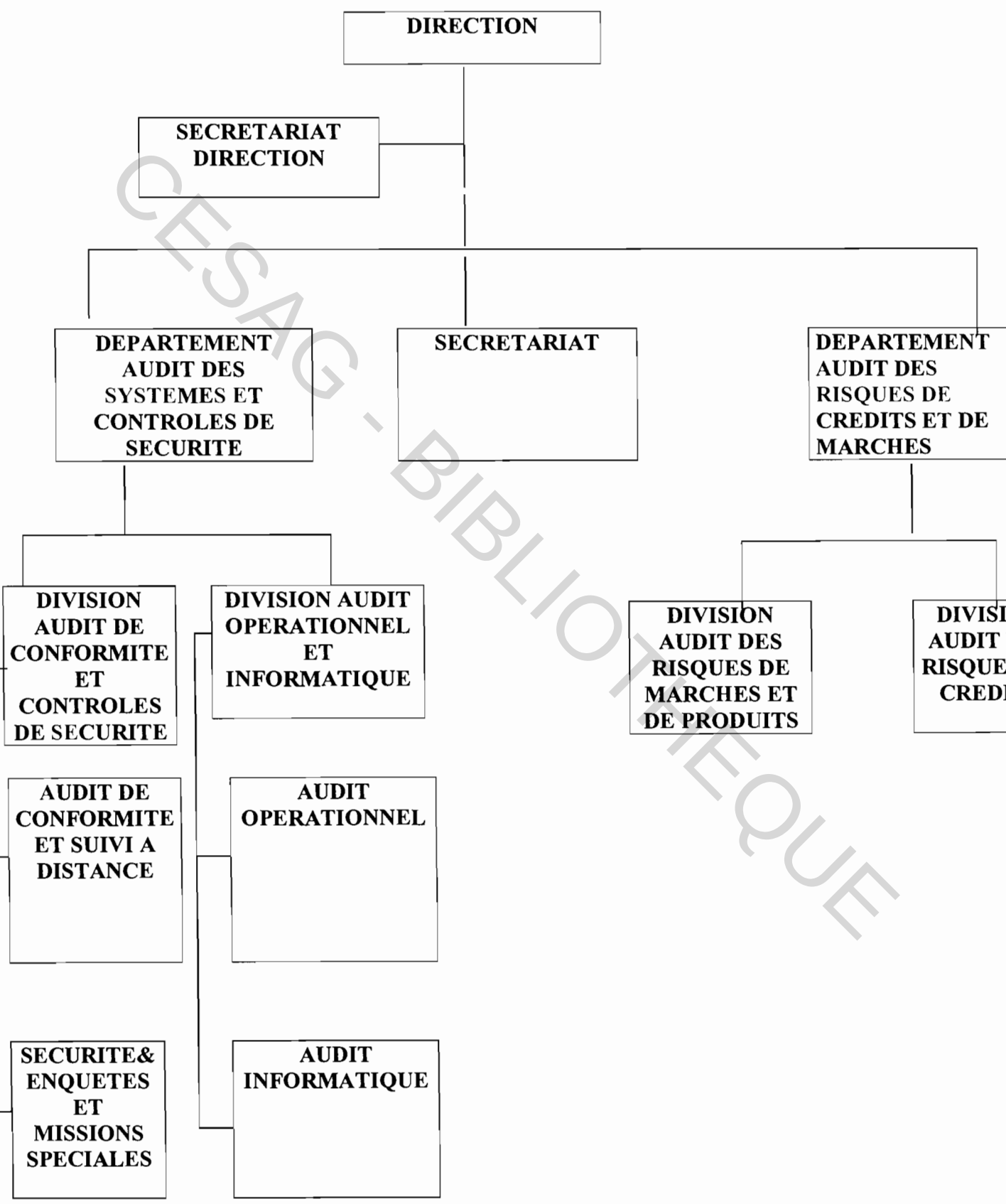
Ces communications et comportements s'appuient sur des connaissances et des compétences. Chaque auditeur a les siennes qui lui sont spécifiques. Mais les auditeurs doivent avoir en commun cette sensibilisation des risques qui guidera leur démarche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

|        |
|--------|
| ANNEXE |
|--------|

**II- Organigramme de la direction de l'inspection générale de la BDM.sa**

Cette Direction comporte dix (10) personnels. Ils sont classés de la manière suivante :



## BIBLIOGRAPHIE

- 1- CAPUL Jean-Yves et Olivier Garnier (2000) : Dictionnaire d'économie et sciences sociales, HARTIER, Paris, Juin 2002.
- 2- CARINE Jeauffre & AL (1993) : GUIDE D'AUDIT DES O.P.C.V.M.
- 3- COMBES Jean-Emmanuel & Marie-Christine Labrousse (1997) : Audit financier et contrôle de gestion, 1997 Publi-Union Edition.
- 4- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2001) : l'audit interne dans les banques et les relations des autorités de tutelle avec les auditeurs, site : [www.OSFI-bsif.ge.ca/fra](http://www.OSFI-bsif.ge.ca/fra).
- 5- Commission Bancaire (2002) : réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit, site : [www.finances.gouv.sn/circulra.html](http://www.finances.gouv.sn/circulra.html).
- 6- Coopers & LYBRAND et IFACI (1994) : la nouvelle pratique du contrôle interne, éditions d'organisations.
- 7- DELMAS-MARSALET Jacques : Décision de sanction de la COB, site : [intec.cnam.fr/02-pedago/cp/2000](http://intec.cnam.fr/02-pedago/cp/2000).
- 8- FALL Elimane (2003) : codex Audit de stratégie, CESAG.
- 9- Michel FAUTRAT (2002) : Pour une assistance à la maîtrise des risques, revue française N°158 : 6
- 10-GAUTHIER Eric (2002) : Le professionnalisme de l'auditeur interne, revue française N°159: 24
- 11-GERBIER Alain (1996) : La Charte d'audit support d'une légitimité ;
- 12-HENRY Alain (1998) : Rédiger les procédures de l'entreprise, guide pratique ;
- 13-IIA (traduit par l'IFACI) (1997) : Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne, Institut de l'Audit Interne ;
- 14-JANICKON Françoise (2002) : Les progrès de l'audit dans le secteur bancaire, un bénéfice pour l'ensemble de notre profession, revue française N°158 :5.

- 15-DICTIONNAIRE : LARROUSSE Pierre (2001), Larousse.
- 16- LA CROIX (1994) : Comptabilité Approfondie et Révision, VUIBERT.
- 17- LEMAND Olivier et un groupe de recherche (1995) : la Direction d'un Service d'Audit Interne ;
- 18- LEMANT Olivier (1995) : conduite d'une mission d'Audit Interne, édition d'organisation, Paris 2<sup>ème</sup> édition.
- 19- LEMANT Olivier et un groupe de recherche (1999) ; créer, organiser et développer l'audit interne, MAXIMA.
- 20- LESOURD Jean-Claude (2002) : L'inspection Générale de la ville de Paris. Une structure qui s'affirme au sein de la collectivité, revue française N°162 : 15
- 21- COLLINS Lionnel (1992) : Audit et Contrôle Interne, Aspect financiers, opérationnels et stratégiques, 4<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris;
- 22- Mikol Alain (1999) : Les audits financiers, éditions d'organisation.
- 23- MITONNEAU Henri (1994) : Réussir l'audit qualité, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR.
- 24- NAAIMA Mohamed (2002) : Les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le champ d'action de l'audit interne, revue française N°158 :34.
- 25- RENARD Jacques (2002) : Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation.
- 26- ROUFF Jean-Loup (2002) : Les outils de l'audit, revue française N°158 : 6.
- 27- SOW N'gary (2003) : codex : Audit Interne et Procédure, CESAG.
- 28-SOW N'gary (2003) : codex : Audit de la Trésorerie, CESAG.
- 29-YASI Moussa (2003) : cours Audit Interne, CODEX, CESAG.