



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Africain en
Microfinance (MAM)

Promotion 05
(2012-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN MANUEL D'AUDIT
INTERNE D'UN SFD AU SENEGAL : LE CAS
DE LA MUTUELLE D'EPARGNE ET DE
CREDIT DE LA ZONE DE YOFF (MECZY)**

Présenté par :

Ibrahima NDIR

Dirigé par :

Monsieur Moussa YAZI

Chef de département

CESAG/ BF-CCA

Octobre 2013

DEDICACES

Au Nom d'ALLAH, Le Tout Miséricordieux, Le Très Miséricordieux.

Je dédie ce travail :

À mon cher regretté père, que la terre lui soit légère ;

A ma chère mère, pour son amour et pour tous les sacrifices qu'elle ne cesse de faire ;

A mes frères et sœurs ;

A ma femme, pour son amour et pour son soutien indéfectible ;

A mon fils Ismaël ;

A tous les membres de l'association Ar-rihab, pour l'encadrement, la formation et les conseils qu'ils ne cessent de nous gratifier ;

A tous ceux qui me sont chers.

AL-SAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je voudrais par ces expressions fortes d'émotion et de reconnaissance, transmettre mes sincères remerciements au corps professoral et à l'administration du CESAG.

Nous adressons une mention particulière et spéciale à notre Directeur de mémoire, Mr Moussa YAZI, Chef de département CESAG / Banque Finance – Comptabilité, Contrôle et Audit, pour sa disponibilité, son humilité, sa rigueur et toujours prêt à partager ses connaissances.

Nous ne saurions passer sous silence la disponibilité et la générosité de Madame SOUMARE.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit des dirigeants et du personnel de la MECZY, représentés par le Directeur Mr Abdoulaye NDIAYE.

Je voudrais également réitérer mes remerciements à l'endroit du personnel du PALPS, et plus particulièrement Mr Amadou Aliou SARR.

Je remercie tous les camarades de la 5^{ème} promotion du MAM pour les moments passés ensemble, tous les amis et frères de Yoff, particulièrement Ibrahima SAMBA et Barra NDIAYE.

Que toutes les personnes nommées trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

AG : Assemblée Générale

APSFD : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CA : Conseil d'Administration

CC : Comité de Crédit

CGAP : Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres

CIA : Certified Internal Auditor examination

CIGM : Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères

CS : Conseil de Surveillance

CSS : Caisse de Sécurité Sociale

DID : Développement International Desjardins

DRS-SFD : Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD

FECI : Feuille d'Evaluation de Contrôle Interne

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA : Institute of Internal Auditors

IPRES : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal

MECZY : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff

MPA : Modalités Pratiques d'Applications

PGL : Projet Gouvernance Locale

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

SAF : Système d'Automatisation financière

SFD : Système Financier Décentralisé

SIG : Système d'Information et de Gestion

TFFA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

UM-PAMECAS : Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement International

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des forces et faiblesses apparente (TFfA).....	22
Tableau 2 : Contenu d'un manuel d'audit interne.....	51
Tableau 3 : Les indicateurs et mesures des variables de la conception du manuel.....	52
Tableau 4 : Analyse des forces et faiblesses du manuel d'audit interne de la MECZY.....	80

FIGURES

Figure 1 : Schéma de déroulement d'une mission d'audit interne.....	28
Figure 2 : Modèle d'analyse de la conception du manuel d'audit interne.....	50
Figure 2 : Organigramme fonctionnel de la MECZY.....	64

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : Ordre de mission d'audit.....	104
Annexe N° 2 : Programme des visites aux audites.....	106
Annexe N°3 : Programme de vérification.....	108
Annexe N°4 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes.....	110
Annexe N°5 : Feuille d'Analyse des Risques (FAR).....	112
Annexe N°6: Fiche de suivi d'une recommandation.....	114
Annexe N°7 : Récapitulation des constats et recommandations à partir des FRAP.....	116
Annexe N°8 : Plan d'actions pour les recommandations.....	118
Annexe N°9: Guide d'entretien de contrôle interne.....	120

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
CHAPITRE 1. LA FONCTION D'AUDIT D'INTERNE.....	9
1.1. Définitions et objectifs de l'audit interne.....	9
1.1.1. Définitions.....	9
1.1.2. Objectifs.....	11
1.2. Le code de déontologie.....	11
1.3. Les normes d'audit interne.....	12
1.4. Le rattachement hiérarchique.....	13
1.5. Les outils de l'audit interne.....	14
1.5.1. La charte d'audit.....	14
1.5.2. Le plan d'audit.....	14
1.5.3. Les dossiers d'audit.....	15
1.5.4. Les papiers d'audit.....	16
1.5.5. La cartographie des risques.....	17
1.5.6. Le manuel d'audit interne.....	18
1.6. Le fonctionnement du service audit interne.....	18
1.6.1. La phase de planification.....	18
1.6.2. La conduite des missions d'audit interne.....	19
1.6.2.1. La phase de préparation.....	19
1.6.2.1.1. L'ordre de mission.....	20
1.6.2.1.2. L'étape de familiarisation.....	20
1.6.2.1.3. L'identification des risques.....	22
1.6.2.1.4. La définition des objectifs.....	23

1.6.2.2.La phase de vérification ou de réalisation.....	23
1.6.2.2.1. La réunion d'ouverture.....	23
1.6.2.2.2. Le programme de vérification.....	24
1.6.2.2.3. Le travail de terrain.....	24
1.6.2.3.La phase de conclusion.....	25
1.6.2.3.1. Le projet de rapport d'audit.....	25
1.6.2.3.2. La réunion de clôture.....	25
1.6.2.3.3. Le rapport d'audit interne.....	26
1.6.2.3.4. Le suivi des rapports et des recommandations.....	26
1.6.3. Evaluation des missions d'audit interne.....	28
1.6.3.1.Evaluation des missions sur la base d'indicateurs quantitatifs.....	29
1.6.3.2.Evaluation des missions sur la base d'indicateurs qualitatif.....	29
1.7.Les moyens du service audit interne.....	30
1.7.1. Les moyens financiers.....	30
1.7.2. Les moyens matériels.....	30
1.7.3. Les moyens humains.....	31
CHAPITRE 2. LE PROCESSUS D'ELABORATION DU MANUEL D'AUDIT	
INTERNE.....	33
2.1.Définition du manuel d'audit interne.....	33
2.2.Objectifs du manuel d'audit interne.....	34
2.2.1. Cadre de travail.....	34
2.2.2. Formation des auditeurs.....	34
2.2.3. Référentiel et standard de l'audit interne.....	35
2.3.Le contenu du manuel d'audit interne.....	35
2.3.1. L'organigramme.....	36
2.3.2. La description des postes.....	37
2.3.3. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.....	37
2.3.4. Le dossier d'audit.....	38
2.4.Les étapes de l'élaboration du manuel d'audit.....	38
2.4.1. La phase de préparatoire.....	38
2.4.1.1. La liste des procédures.....	38
2.4.1.2. L'inventaire des procédures.....	39
2.4.1.3. Le découpage des processus.....	39
2.4.1.4. La définition du code de classement.....	39

2.4.1.5. La préparation des dossiers par procédure.....	40
2.4.2. L'enquête par procédure.....	40
2.4.2.1. Etablir une description globale.....	40
2.4.2.2. Réaliser les interviews et la rédaction.....	40
2.4.2.2.1. L'interview.....	41
2.4.2.2.2. L'analyse.....	41
2.4.2.3. La validation.....	42
2.4.2.3.1. Contrôler la validation des écrits.....	43
2.4.2.3.2. La diffusion.....	43
2.5. La structure d'un manuel d'audit interne.....	43
2.5.1. Le manuel administratif.....	43
2.5.2. Le manuel d'audit (technique).....	44
2.5.3. Le manuel divers.....	44
CHAPITRE 3. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	46
3.1. Le modèle d'analyse.....	46
3.2. Les outils de collecte de données.....	54
3.2.1. L'analyse documentaire.....	54
3.2.2. L'entretien.....	55
3.2.3. Observation participante.....	55
3.3. Les outils de validation de données.....	56
3.3.1. L'observation participante.....	56
3.3.2. Les tests d'existence ou de conformité.....	56
3.4. Les outils d'analyse de données.....	56
Conclusion première partie.....	58
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	59
Introduction deuxième partie.....	60
CHAPITRE 4. PRESENTATION DE LA MECZY.....	61
4.1. Les missions et objectifs de la MECZY.....	61
4.1.1. Les missions de la MECZY.....	61
4.1.2. Les objectifs de la MECZY.....	62
4.1.3. Les produits et services de la MECZY.....	62
4.1.3.1. Les produits d'épargne.....	62

4.1.3.1.1. Le compte de dépôt à vue.....	63
4.1.3.1.2. Le compte d'épargne à terme.....	63
4.1.3.1.3. Le compte d'épargne nantie.....	63
4.1.3.2. Les produits de crédit.....	63
4.1.3.3. Les services offerts par la MECZY.....	63
4.2. Fonctionnement de la MECZY.....	64
4.3. Organisation de la MECZY.....	64
4.3.1. Les organes de l'institution.....	64
4.3.1.1. L'assemblée générale.....	65
4.3.1.2. Le conseil d'administration.....	66
4.3.1.3. Le comité de crédit.....	66
4.3.1.4. Le conseil de surveillance.....	66
4.3.2. Le personnel technique.....	67
4.3.2.1. Le directeur.....	67
4.3.2.2. La directrice adjointe chargée de la comptabilité.....	67
4.3.2.3. L'auditeur interne.....	68
4.3.2.4. Le responsable informatique.....	68
4.3.2.5. Le superviseur de crédit.....	68
4.3.2.6. Les agents de crédit.....	69
4.3.2.7. Le caissier principal.....	69
4.3.2.8. Les caissiers.....	70
4.3.2.9. Le personnel subalterne.....	70
4.4. Présentation du service audit interne de la MECZY.....	70
4.4.1. Rattachement hiérarchique.....	70
4.4.2. Objectifs du service audit interne de la MECZY.....	71
CHAPITRE 5. DESCRIPTION ET EVALUATION DU GUIDE D'AUDIT INTERNE DE LA MECZY.....	73
5.1. Présentation du guide d'audit interne de la MECZY.....	73
5.1.1. Définition des objectifs du service audit interne.....	73
5.1.2. Les principes du contrôle interne.....	74
5.1.2.1. Le secret professionnel.....	74
5.1.2.2. Le respect des autres.....	74
5.1.2.3. L'intégrité morale.....	74

5.1.2.4. L'aptitude technique.....	74
5.1.3. La préparation des missions.....	75
5.2. La méthodologie de vérification.....	75
5.2.1. Le contrôle des opérations d'ordre administratif.....	75
5.2.2. Le contrôle des opérations de caisse.....	76
5.2.3. Le contrôle de l'épargne.....	76
5.2.4. Le contrôle du crédit.....	76
5.2.4.1. Le contrôle du crédit à la clientèle.....	76
5.2.4.2. Le contrôle des dossiers de crédit.....	77
5.2.5. Le contrôle des charges.....	77
5.2.6. Le contrôle des produits d'exploitation.....	78
5.2.7. Le contrôle des immobilisations.....	78
5.2.8. Le contrôle du compte banque.....	78
5.2.9. Le contrôle des organes.....	78
5.3. Rédaction, présentation résultats des et transmission des rapports.....	79
5.4. Analyse du manuel d'audit interne.....	80
CHAPITRE 6. CONCEPTION DU MANUEL D'AUDIT DE LA MECZY.....	82
6.1. Présentation du manuel et les phases préparatoires d'une mission d'audit interne.....	82
6.1.1. Présentation du manuel d'audit interne de la MECZY.....	82
6.1.1.1. But, objectif du manuel d'audit interne.....	82
6.1.1.2. Champ d'application.....	83
6.1.1.3. Organisation du service audit interne de la MECZY et responsabilités.....	83
6.1.1.3.1. La fonction d'audit.....	83
6.1.1.3.2. Mission.....	84
6.1.1.3.3. Indépendance.....	84
6.1.1.3.4. Autorité, rôle, responsabilité et pouvoir.....	85
6.1.1.3.5. Conflit d'intérêt.....	85
6.1.1.4. Caractéristiques professionnelles des auditeurs.....	86
6.1.1.4.1. Diligence professionnelle.....	86
6.1.1.4.2. Formation professionnelle continue.....	86
6.1.2. Les principales procédures d'audit de la MECZY.....	87
6.1.2.1. Planification de l'audit et processus d'évaluation des risques.....	87
6.1.2.2. Estimation des besoins de l'audit interne.....	87

6.1.2.3. Critère d'évaluation des risques.....	88
6.1.2.4. Méthodologie et cycle couvert par l'audit interne.....	88
6.1.2.5. Planification et budgétisation des besoins d'audit.....	89
6.2. Conduite des missions.....	89
6.2.1. Préparation des missions.....	90
6.2.2. La réunion d'ouverture.....	91
6.2.3. La prise de connaissance de l'entité à auditer.....	91
6.2.4. Identification des risques et opportunités d'amélioration.....	92
6.2.5. Analyse des risques : Tableau des Forces et des faiblesses apparentes (TFFA).....	92
6.2.6. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).....	93
6.2.7. La réunion de fin de mission.....	93
6.2.8. Le rapport de mission.....	94
6.2.9. Le suivi des recommandations.....	95
6.3. Les types d'audit.....	95
6.3.1. L'audit opérationnel.....	96
6.3.2. L'audit risque.....	97
6.4. La coordination avec les autres métiers.....	97
6.4.1. Le conseil de surveillance.....	98
6.4.2. Les auditeurs externes.....	99
Conclusion de la deuxième partie.....	100
CONCLUSION GENERALE.....	101
ANNEXES.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	141

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans le Monde, les pratiques d'épargne et crédit ont existé depuis très longtemps au sein des communautés, à l'image des tontines et des prêteurs informels. Cependant, la microfinance moderne, en tant que secteur organisé, a émergé durant les décennies du 20^{ème} siècle avec notamment la création de la Grameen Bank au Bangladesh par l'économiste Muhamed YUNUS en 1976.

Considéré comme un outil important de lutte contre la pauvreté, la microfinance occupe maintenant une place importante dans les stratégies de développement des pays pauvres notamment en Afrique. Elle se présente comme un intermédiaire financier crédible à l'atteinte des objectifs tels que l'accès du plus grand nombre de la population aux services financiers (épargne, crédit, micro assurance et transfert d'argent) et l'éradication de la pauvreté de masse.

Les objectifs du millénaire pour le développement et la lettre de politique sectorielle de la microfinance du Sénégal présentent l'inclusion financière au rang de priorité. En effet, une étude récente du CGAP¹ (2013) sur « Enquête sur les usagers de produits financiers par les populations à faibles revenus en Cote d'Ivoire et au Sénégal² » a montré que la microfinance peut contribuer efficacement à réduire la pauvreté par le biais des services financiers durables

Ainsi, la finance de proximité, incarnée par les systèmes financiers décentralisés, est sans conteste le plus apte à atteindre les populations en majorité pauvre car les conditions sont plus souples mais surtout ils sont présents partout, même dans les zones les plus reculées du pays. Cependant, l'atteinte de cet objectif passe nécessairement par la contribution de l'Etat, des partenaires techniques et financiers mais aussi par la mise en place d'institutions financières solides, sûres et viables.

¹ CGAP : Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) est un pôle de référence pour le secteur de la microfinance visant à produire des standards, à proposer des services d'appui technique et de conseil ainsi que des formations et de l'information sur les meilleures pratiques en sus d'apporter des cofinancements aux projets innovants. Ses 33 membres - comprenant des donateurs bilatéraux, multilatéraux et privés - sont engagés dans la construction de secteurs financiers inclusifs adaptés pour les pauvres. En 2004, le G8 a approuvé les principes clés de la microfinance du CGAP.

². Enquête sur les usagers de produits financiers par les populations à faibles revenus en Cote d'Ivoire et au Sénégal, un projet du CGAP, juillet 2013.

Dans l'UMOA³, le secteur financier décentralisé a connu, depuis 1993, une progression remarquable en termes d'accès aux services financiers, de flux financiers et de création d'emplois. Cependant, une bonne partie de ces systèmes financiers décentralisés (SFD) souffrent de problèmes de gestion et sont donc non viables.

C'est le cas au Sénégal où la Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS-SFD) a procédé au retrait d'agrément et la fermeture d'une centaine de structures. Selon la BCEAO⁴ (2013), le secteur de la microfinance compte 238 SFD, au 31 décembre 2012, dont 13 réseaux, 221 mutuelles isolées et 4 sociétés anonymes et un taux de bancarisation de près de 20%.

La mise en place d'un secteur financier fort et dynamique suppose un investissement colossal de la part des acteurs en termes d'infrastructures, de système d'information et de gestion et de compétences managériales. En plus de ces coûts, de nouveaux risques apparaissent avec le développement de l'activité, nécessitant la mise en place d'un contrôle interne cohérent et efficace au niveau des institutions.

L'audit interne, chargé de la vérification du bon fonctionnement du contrôle interne, occupe une place plus qu'importante dans le développement d'une institution. Fonction indépendante dans l'organisation, l'audit interne assiste la Direction et les responsables de l'institution, en leur fournissant des informations, des analyses, des appréciations, des recommandations et des conseils sur l'activité qu'il examine. Pour réussir ces missions, l'auditeur interne doit disposer d'outils méthodologiques comme le manuel d'audit interne, qui lui permettent de donner une assurance raisonnable sur les pratiques et actes de gestion courante par rapport aux procédures, normes et réglementation en vigueur.

³ UEMOA : l'Union Monétaire Ouest Africaine est une organisation ouest-africaine qui a comme mission la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé. Les Etats membres de l'UMOA sont : le Sénégal, le Bénin, le Burkina Faso, la Cote d'Ivoire, le Mali, le Niger, la Guinée Bissau et le Togo.

⁴BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest citée par l'Association Professionnelle des SFD (APSFD) dans une note d'information destinées aux responsables de SFD au Sénégal « note fiscalité à l'attention des autorités » (source www.bceao.int).

La Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff (MECZY) est une institution isolée qui, depuis sa création, a mis en place un dispositif de contrôle interne simple, adapté et efficace. Le déploiement progressif de cette institution dans la commune d'arrondissement de Yoff a permis d'une part, d'augmenter son nombre de bénéficiaires et son volume d'activité et d'autre part, de rendre plus difficile l'organisation des contrôles jadis effectués par le conseil de surveillance et la Direction.

A la suite de l'obligation faite aux systèmes financiers décentralisés, de se conformer aux dispositions prises par instructions de la Banque centrale relatives au contrôle interne, une surveillance et une série de contrôles sont effectuées par les autorités de tutelle et par leurs organes de contrôle. La complexité de ces vérifications et les exigences de la tutelle en termes de qualité du contrôle interne et de transmission périodique de rapport ont motivé le recrutement d'un auditeur interne à la MECZY.

Face à la récente création du service audit interne à la MECZY, le problème central de l'auditeur interne peut se résumer à l'absence de référentiel adapté, comportant aussi bien un volet théorique que pratique. Le premier englobe des aspects méthodologiques et techniques et des outils d'audit interne alors que le second comprend les guides d'audit interne, outils lui permettant de conduire ses missions avec efficacité et diligence.

En effet, outre les prémices du service audit interne, les causes du problème sont entre autres :

- ☞ la croissance et le déploiement de l'institution ;
- ☞ les exigences de la tutelle en termes de maîtrise des risques, de contrôle et de transmission de rapports ;
- ☞ le manque d'expérience de l'auditeur interne.

Ainsi, la non maîtrise du problème peut déboucher sur :

- ☞ une augmentation du risque dans l'institution ;
- ☞ une baisse de la performance de l'institution ;
- ☞ pertes successives et fermeture de l'institution par les autorités de tutelle.

Par conséquent, pour palier les problèmes susmentionnés, nous pouvons entrevoir plusieurs solutions :

- ☞ recourir à l'assistance d'un consultant expérimenté ;

- ☞ recruter d'autres auditeurs ;
- ☞ concevoir un manuel d'audit interne.

Nous retiendrons la dernière solution qui paraît la mieux adaptée aux besoins actuels et aux moyens financiers de la MECZY. Elle permettra de poser un jalon important dans la mise en place d'un système de contrôle interne plus cohérent et plus efficace pour ainsi répondre aux exigences légales et réglementaires.

Après avoir défini le cadre contextuel, nous formulons notre question principale de la manière suivante : comment élaborer des outils et des procédures d'audit interne fiables et adaptées à la MECZY ?

Il découle de cette question principale cinq questions spécifiques dont trois théoriques et deux pratiques :

- ☞ Qu'est ce qu'un manuel d'audit interne ?
- ☞ Quel est le contenu d'un manuel d'audit ?
- ☞ Comment concevoir un manuel d'audit interne?
- ☞ Quelles sont les procédures actuelles d'audit interne à la MECZY?
- ☞ Comment mettre en œuvre un manuel d'audit interne à la MECZY ?
- ☞ Comment valider, diffuser et mettre à jour le Manuel d'audit interne ainsi produit?

Pour la recherche de réponses à ces interrogations, nous avons opté pour le thème « **Conception d'un manuel d'audit interne : le cas de la MECZY** »

L'objectif principal de cette présente recherche est de mettre en place des outils et des procédures d'audit interne qui serviront de guide pour les auditeurs internes de la MECZY et qui les aideront à mieux organiser leur service.

Cet objectif principal se décompose en objectifs spécifiques que sont :

- ☞ définir le concept de manuel d'audit interne ;
- ☞ définir le contenu du manuel d'audit interne ;
- ☞ décrire la démarche de conception d'un manuel d'audit interne ;
- ☞ décrire et évaluer les procédures actuelles d'audit interne à la MECZY ;.
- ☞ concevoir le manuel d'audit interne de la MECZY ;
- ☞ faire valider et vulgariser le manuel d'audit interne ainsi élaboré.

Ce travail de recherche qui porte sur la conception d'un manuel d'audit interne pour la MECZY revêt un double intérêt.

Pour la MECZY, ce manuel contribuera à améliorer la qualité et l'efficacité du travail de l'audit interne, en conformité aux normes applicables à la profession. En plus, il constituera un bon référentiel pour les stagiaires en audit interne.

Pour nous, ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances sur le secteur de la microfinance, de maîtriser l'audit interne et ses outils mais aussi de mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation.

Le travail de recherche va être structuré en deux parties. Ainsi, dans la première partie, nous présenterons la revue de la littérature qui s'articulera sur trois chapitres. Dans le premier, nous aborderons la fonction d'audit interne, en mettant surtout l'accent sur la conduite d'une mission d'audit interne. Au second chapitre, nous ferons la description du processus d'élaboration du manuel d'audit interne. Enfin, nous ferons une présentation de l'approche méthodologique que nous allons utiliser dans notre travail.

Dans la deuxième partie, nous aborderons le cadre pratique de l'étude en le scindant également en trois chapitres. En premier lieu, nous ferons la présentation de la MECZY. Ensuite, dans le second chapitre, nous ferons une description et une évaluation du manuel d'audit interne actuel de la MECZY. Enfin, nous allons terminer par l'élaboration d'un nouveau manuel d'audit interne pour la MECZY.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction

L'Audit interne est une fonction qui donne l'assurance et des conseils en gestion. Depuis très longtemps, il s'est cantonné aux questions comptables, financières et à la recherche de fraudes. En effet, certains auteurs datent son apparition à la crise économique de 1921 aux Etats-Unis. Toute l'économie américaine était concentrée sur la réduction des comptes et la maîtrise des charges. Dans ce sillage, les grandes entreprises, qui avaient l'habitude de bénéficier des services de grands cabinets d'audit externe, ont initié cette fonction d'audit interne pour baisser les charges. En effet, les tâches préparatoires bouclées, la certification des comptes, bilans et états financiers deviennent plus facile pour les cabinets.

Avec la maîtrise des pratiques et outils comptables, cette fonction d'audit interne a élargi son domaine et s'est imposé dans les entreprises. C'est après la seconde Guerre Mondiale qu'elle a investi toutes les activités de l'entreprise du fait des mutations technologiques et environnementales.

Ainsi, il apparait actuellement comme un support essentiel de management dont la direction de l'entreprise doit s'appuyer pour atteindre ses objectifs. Cependant, sa mise en œuvre doit être en adéquation avec la politique d'orientation des dirigeants, la stratégie de l'entreprise et son fonctionnement.

L'auditeur interne doit avoir une bonne connaissance de l'activité et des risques qui guettent l'institution. Il doit également disposer d'une bonne organisation, lui permettant d'atteindre de manière efficace les objectifs qu'on lui a assignés. Le manuel d'audit présenté comme un outil méthodologique, participe pleinement à cette organisation car il permet d'orienter les travaux de l'auditeur sur le terrain.

Pour mieux illustrer le travail de l'audit interne, nous aborderons à travers cette première partie, intitulée cadre théorique de l'étude, trois chapitres. D'abord, un premier chapitre dénommé « la fonction d'audit interne », nous fera découvrir ce concept et sa pratique professionnelle. Ensuite le second chapitre intitulé « processus d'élaboration du manuel d'audit interne » va nous permettre, à travers une revue de littérature, de décrire la démarche et les éléments essentiels d'un bon manuel d'audit interne. En fin un dernier chapitre dénommé « approche méthodologique », nous permettra de présenter le modèle d'analyse et les outils de collecte données.

CHAPITRE 1 : LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

L'audit interne est une fonction universelle en ce sens qu'il s'applique dans toutes les formes d'organisations et à toutes les fonctions d'une même organisation. Malgré sa récente création, l'audit interne a connu une évolution rapide et riche, marquée par des divergences doctrinales. Cette évolution du concept n'est pas périodique mais s'est réalisée par une stratification des étapes au sein des organisations. En effet, certaines entreprises ont intégré l'audit interne dans leur culture depuis très longtemps alors que d'autres en sont à leur début.

Ainsi, l'audit de conformité se présente comme étant la phase la plus basique et la plus traditionnelle qui consiste pour l'auditeur à comparer la pratique par rapport au référentiel (règles, aux procédures...). A un niveau plus avancé, l'audit d'efficacité ou dans un sens plus large l'audit de performance permet à l'auditeur, qui a acquis une certaine expérience dans le domaine, de donner une opinion sur la qualité en plus de veiller à la bonne application des règles. Le stade ultime du développement de la fonction d'audit est l'audit de management et de stratégie. C'est à ce stade de l'évolution du concept d'audit que les confusions se multiplient.

Ce chapitre dénommé fonction d'audit, sera subdivisé en six sections où seront traité les points ci après :

- ☞ la définition et les objectifs de l'audit interne ;
- ☞ les normes d'audit interne ;
- ☞ le code de déontologie ;
- ☞ le rattachement hiérarchique ;
- ☞ les outils de l'audit interne ;
- ☞ et les moyens de l'audit interne.

1.1. Définitions et objectifs de l'audit interne

Les auteurs ont proposé diverses définitions du concept d'audit interne qui se complètent pour la plupart. Concernant les objectifs, ils se rejoignent le plus souvent.

1.1.1. Définitions

A l'image de ses stades d'évolution, l'audit interne a connu une succession de définitions. Celle qui nous semble la plus complète est de l'IIA⁵ qui le définit comme «une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » (BERTIN, 2007 : 20).

Contrairement aux multiples définitions qui pour certaines sont incomplètes, pour d'autres nuancées, celle de l'IIA a le mérite de ressortir les aspects essentiels.

☞ D'abord, cette définition met l'accent sur l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne.

L'auditeur interne n'exerce aucune autorité sur les activités qu'il audite. Il n'est également responsable d'aucune de ces activités. D'après l'IFACI (2009 : 29), l'indépendance est le fait de n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer l'objectivité, en réalité ou en apparence.

☞ Ensuite, l'audit interne donne une assurance, apporte des conseils et crée de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Le rôle de l'auditeur interne est maintenant élargi, son action n'est plus perçue par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. Actuellement, l'audit interne est un partenaire de la direction générale et du management dans la mesure où il apporte ses connaissances et contribue à résoudre les problèmes de l'organisation.

☞ Enfin, l'audit interne participe indirectement à l'atteinte des objectifs de l'organisation, en contribuant à la maîtrise des risques, en sécurisant les actifs et en veillant à la qualité de gestion du management.

Cependant, cette définition de l'IIA nous semble un peu restrictive à ce sens qu'il considère l'audit interne comme une « activité » plutôt qu'une « fonction ».

⁵ IIA : The Institute of Internal Auditors est fondé en 1941 aux Etats-Unis. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie des ouvrages et revues, organise aussi un examen professionnel de plus en plus apprécié (The Certified Internal Auditor examination : CIA).

Dans cette ordre idée, l'IFACI (1999 : 13) donne une définition selon laquelle : « l'audit interne est au sein d'une organisation une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat d'évaluation du contrôle interne. Cette démarche spécifique concourt à la maîtrise des risques par les responsables».

Cette définition donne plus de poids et plus d'indépendance à l'audit interne.

En résumé, l'audit interne est une fonction indépendante et objective qui s'intéresse à toutes les organisations et toutes ses composantes mais également poursuit plusieurs objectifs.

1.1.2. Les objectifs de l'audit interne

Les objectifs fixés par l'audit interne doivent être, au début, clairement définis et consignés dans un document à savoir la charte d'audit, approuvé par les responsables de l'organisation. Ce document doit également être connu et accepté par l'ensemble des membres de l'organisation.

Selon SARDI (2002 : 82), l'audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels:

- ☞ s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- ☞ veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ☞ apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ☞ informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Globalement, nous pouvons dire que l'objectif principal de l'audit interne est de donner à la direction générale l'assurance raisonnable que l'institution est gérée de manière saine et efficace. Pour cela, il évalue l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne tout en fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées (IIA, 1991).

1.2. Le code de déontologie

Le code de déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes (IFACI ; 2009). Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes

et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Selon RENARD (2009 :108), le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite.

Les quatre principes sont :

- ☞ l'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs ;
- ☞ l'objectivité, déjà explicitée à propos de l'indépendance ;
- ☞ la confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- ☞ la compétence, impliquant la mise à jour des connaissances.

Quant aux règles de conduite, elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- ☞ accomplir honnêtement les missions ;
- ☞ respecter la loi ;
- ☞ ne pas prendre part à des activités illégales ;
- ☞ respecter l'éthique ;
- ☞ être impartial ;
- ☞ ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- ☞ révéler les faits significatifs ;
- ☞ protéger les informations ;
- ☞ ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ☞ ne faire que ce qu'on peut faire ;
- ☞ améliorer ses compétences ;
- ☞ respecter les normes.

1.3. Les Normes d'audit interne

La fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des principes normatifs internationaux. En effet, la profession est organisée au plan international par l'IIA qui a instauré des règles communes à l'exercice de la fonction et utilisables pour l'évaluation de ses performances.

Selon l'IFACI (2009), les normes de l'audit interne se proposent :

- ☞ de définir les principes de base ;
- ☞ de fournir un cadre de référence ;
- ☞ d'établir des critères d'appréciation ;
- ☞ d'être un facteur d'amélioration.

L'atteinte de ces objectifs ambitieux passe par l'élaboration d'un document ou « cadre de référence international des pratiques professionnelles ». D'après l'IFACI (2009) et SCHICK (2008 :10), ce document comporte :

- ☞ le code de déontologie ;
- ☞ les normes de qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;
- ☞ les normes de fonctionnement (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- ☞ les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques ;
- ☞ les Modalités Pratiques d'Applications (MPA) qui expliquent les normes et évoluent régulièrement afin de promouvoir les meilleures pratiques et tenir compte de l'actualité économique et réglementaire ;
- ☞ les actions d'accompagnement au développement professionnel : travaux de recherches, publications, séminaires, conférences... ;
- ☞ les guides d'audit des systèmes d'information.

1.4. Rattachement hiérarchique

Selon Louis VAURS (2000), l'audit interne doit « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigations, la liberté et son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations » (SCHICK et al. 2007 : 26-27). BECOUR et BOUQUIN (2008 : 21) affirment quant à eux que « le fait pour l'audit de dépendre hiérarchiquement de la direction générale, du gouvernement de l'entité, d'un comité d'audit, du secrétariat général, de la direction financière ou de la direction du contrôle de gestion peut avoir une influence directe sur la qualité, le contenu du produit de l'audit ». Il faut être bien conscient de cette réalité, particulièrement importante lorsqu'un « audit de l'audit » est effectué.

1.5. Les outils de l'audit interne

D'après JORAS (1990 : 53), sont considérés comme outils, des documents à caractère informel ou méthodologique permettant à l'auditeur d'acquérir, de saisir et de traiter efficacement et rapidement les données et les informations utiles à sa mission.

Les outils de l'auditeur interne sont dès lors très nombreux et très complexes. Nous en citerons quelques uns.

1.5.1. La charte d'audit

La charte d'audit est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement (GERBIER, 1996 : 59).

De cette définition, nous pouvons dire que la charte permet aux auditeurs de respecter l'éthique et d'informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leur méthode. Ensuite, elle doit être rédigée par le responsable de l'audit interne, approuvée selon la norme 1000 par le conseil et la direction générale. En fin, c'est un instrument de communication entre le service d'audit interne et les audités.

1.5.2. Le plan d'audit

L'auditeur interne doit planifier ses missions pour atteindre une efficacité maximale.

Selon SARDI (2002 : 89), un plan d'audit s'établit selon la démarche suivante :

- ☞ recenser tous les domaines faisant partie du périmètre à contrôler : activités, risques, services, agences, filiales, etc.
- ☞ procéder à une évaluation du risque de chacun de ses domaines pour attribuer à chacun une cote risque. Par exemple 1- Risque élevé ; 2- Risque moyen ; 3- Risque faible.
- ☞ attribuer à chaque mission une fréquence : mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, biennale, triennale, etc. ceci en fonction de deux critères : le risque déterminé lors de l'étape précédente, et l'efficacité du système de contrôle interne en vigueur dans l'unité.
- ☞ définir le type de mission :

- partielle ou « flash » : examiner quelques points précis, et faire un rapide diagnostic.

Ce type de mission peut consister par exemple à contrôler : le respect des limites de risques, le résultat d'une activité, les paramètres utilisés dans un modèle de quantification de risques de marché ou de crédit, l'examen des justifications de comptes dans un service, l'inventaire de valeurs (caisse, titres ou effets). C'est un type d'intervention efficace car il permet de faire un diagnostic rapide, dont la fréquence entretient la « pression » et la « présence » de l'audit.

- complète ou classique : l'ensemble de l'activité est contrôlé suivant de procédures formalisées par un programme de travail, un rapport, des recommandations.
- ☞ évaluer le temps nécessaire pour chaque mission, exprimé en jours/hommes, pour réaliser la mission, rédiger et présenter les rapports.
 - ☞ évaluer le total jours/homme pour une année.
 - ☞ faire les arbitrages nécessaires en fonction des moyens disponibles et prévisibles.
 - ☞ établir le planning annuel, en réservant une marge raisonnable pour les inévitables missions ponctuelles, les investigations, les travaux de routine et la formation.
 - ☞ présenter et discuter ce plan avec la direction générale et le comité d'audit pour faire approuver le plan et les moyens humains et matériels nécessaires, donc un budget.
 - ☞ traduire le plan approuvé en termes de calendrier et d'équipe.

1.5.3. Les dossiers d'audit

Les dossiers d'audit ont pour but de recenser, rassembler et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission (LEMANT, 1995 : 153). Selon lui, il permet à l'auditeur de justifier les conclusions de son rapport par des données convenablement classées, structurées et archivées, et de pouvoir répondre ainsi à toutes questions ou contestations.

Ainsi, l'auditeur doit ouvrir un dossier d'audit à chaque mission afin de conserver les documents les plus précieux. Nous retrouvons également les objectifs cités par LEMANT (1995 : 153) sur les exigences du dossier d'audit énumérées par RENARD (2009 : 420), à savoir l'exigence de preuve, l'exigence d'efficacité et l'exigence de formation.

Les dossiers d'audit comportent deux catégories de documents qui sont les documents descriptifs ou d'analyse et les documents explicatifs ou de synthèse (RENARD 2009 : 422).

Les documents d'analyse comportent :

- ☞ les documents d'analyse de postes ;
- ☞ les organigrammes ;
- ☞ le tableau de risques ;
- ☞ les diagrammes de circulation ; etc.

Par contre, les documents explicatifs se composent:

- ☞ des feuilles de synthèse d'interviews ;
- ☞ des feuilles de couverture de tests ;
- ☞ des feuilles de conclusions partielles ou générales ;
- ☞ des feuilles d'anomalies (=FRAP⁶).

Généralement, on retrouve les mêmes documents mais avec une classification différente. En fait, le dossier d'audit n'est pas organisé selon une norme universelle. Chaque entreprise ou service audit interne a son propre modèle.

1.5.4. Les papiers de travail

Les papiers de travail sont la matière première de l'auditeur interne. Ils servent à documenter et à consigner toutes ses constatations et conclusions. Ainsi, tout au long de la mission (depuis la préparation à la diffusion du rapport), l'auditeur interne élabore des papiers de travail pour chaque tâche effectuée.

Les papiers de travail doivent répondre à trois exigences inhérentes à la démarche d'audit :

- ☞ l'exigence de preuve : le papier de travail permet de justifier et de prouver non seulement vis-à-vis des audités, mais également les tiers, le bien fondé des affirmations et dysfonctionnements mentionnés dans le rapport d'audit ;

⁶ FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème appelée aussi FECI (Feuille d'Evaluation de Contrôle Interne) est une mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs interne doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées », et des précisions apportées par la MPA 2410-1.

- ☞ l'exigence d'efficacité : dans le cas d'audit cyclique, il est possible, en consultant les papiers de travail de l'audit antérieur d'avoir accès aisément aux informations et aux explications obtenues lors de la mission précédente ;
- ☞ enfin, l'exigence de la formation : la consultation des papiers de travail des auditeurs précédents permet à l'auditeur suivant de trouver les questions que ses prédécesseurs se sont posées, les moyens d'analyse et tests utilisés pour y répondre et les conclusions qu'ils en ont tirées.

1.5.5. La cartographie des risques

Une cartographie des risques enclenche une réflexion sur le processus de management des risques : il s'agit d'identifier et d'évaluer ces risques, de les traiter et de suivre leur évolution. La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques.

Il s'agit d'une démarche complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :

- ☞ une série de risques identifiés ;
- ☞ leurs causes ;
- ☞ leurs impacts ;
- ☞ les leviers d'actions possibles ;
- ☞ les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs (BERNARD, GAYRAUD et ROUSSEAU, 2010 : 93)

Selon eux, la cartographie doit permettre de :

- ☞ recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et de les classer ;
- ☞ identifier les risques critiques pour la mise en place de dispositifs de maîtrise adaptés ;
- ☞ décrire les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée, le plus précisément possible ;
- ☞ intégrer l'analyse approfondie des processus et capitaliser l'expertise opérationnelle ;
- ☞ adapter les actions de réduction des risques les plus efficaces (prévention et protection) ;
- ☞ initier une démarche de quantification des besoins de financement après actions de réduction des risques ;

- ☞ accompagner chaque décideur (au niveau groupe, par métier, par entité, par établissement) dans l'élaboration et la réduction de ses vulnérabilités significatives et majeures.

1.5.6. Le manuel d'audit interne (voir chapitre 2)

1.6. Le fonctionnement du service audit interne

Le service audit interne a besoin, d'abord, de planifier ses activités pour réussir ses missions. En suite, le service audit interne doit disposer de ressources et de moyens conséquents qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. En fin, ce service devra mettre en place un système de suivi des rapports qui permettra d'améliorer le dispositif de contrôle interne.

1.6.1. La phase de planification

La norme 2010 de l'IFACI indique que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques, afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Cette norme laisse entendre que l'ensemble des services, fonctions, thèmes et processus d'une organisation ne sont à auditer selon la même périodicité et qu'il est important de se focaliser avant tout sur les principaux risques de l'organisation (FRADIN, 2006 : 24-25).

La modalité pratique d'application MPA 2010-1 indique qu'à côté d'une évaluation à jour des risques, il est nécessaire de prendre également en considération les résultats suivants :

- ☞ la date et les résultats des précédentes missions ;
- ☞ l'efficacité des dispositifs de management et de contrôle ;
- ☞ les demandes émanant de la direction générale, du comité d'audit et d'autres organes de direction ;
- ☞ les changements importants survenus dans l'activité, les tâches opérationnelles, les programmes, les systèmes et les contrôles ;
- ☞ les opportunités de réaliser des bénéfices d'exploitation ;
- ☞ les modifications intervenues dans l'équipe d'audit interne et ses aptitudes (FRADIN, 2006 : 24-25).

La MPA 2010-2 recommande quant à elle d'examiner le plan d'audit au minimum une fois par an afin de l'adapter aux stratégies et aux orientations les plus récentes de l'organisation et

de procéder si nécessaire à une mise à jour régulière (trimestrielle par exemple) en fonction des objectifs et des orientations définies par la direction (FRADIN, 2006 : 24-25).

En plus du plan d'audit, le responsable d'audit interne doit élaborer un planning. Selon RENARD (2010 : 414), le planning n'est le plan mais il est élaboré à partir de la première année du plan dont il retient les éléments. Il traduit le plan d'audit en emploi du temps pour chaque auditeur. Pour ce faire, quatre étapes sont à respecter :

- ☞ construire les périodes d'indisponibilité de chacun (congés, temps de formation, dates de départ et d'arrivée pour les mutations en cours d'année) ;
- ☞ construire les équipes d'audit en affectant les auditeurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions ;
- ☞ obtenir l'accord des audités sur les périodes retenues pour les missions d'audit ;
- ☞ élaborer l'emploi de temps de chacun.

Ainsi, il apparaît nettement le rôle de chacun des intervenants dans l'élaboration du planning. Cependant, il appartient au responsable de l'audit interne de mettre en place le meilleur programme qui en compte la complémentarité et surtout la disponibilité des auditeurs et des audités.

1.6.2. La conduite des missions d'audit interne

Selon SCHICK (2007 : 63), l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus et l'entité qu'on audit – étude, au sens large : analyse, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités ; en bref, ce que fait le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapie.

La démarche de conduite d'une mission d'audit interne comporte trois phases que sont :

- ☞ la phase préparatoire ;
- ☞ la phase d'exécution ;
- ☞ et la phase de conclusion (RENARD, 2009 : 2014).

1.6.2.1. La phase de préparation

La phase préparatoire ou phase d'étude commence au bureau et s'effectue sur le terrain. Elle peut être définie comme la phase qui regroupe tous les travaux préparatoires avant la phase

d'exécution. Cette phase englobe l'élaboration de l'ordre de mission, l'étape de familiarisation, l'identification des risques et la définition des objectifs.

1.6.2.1.1. L'ordre de mission

Selon LEMANT (1995 : 35), l'ordre de mission est le mandat donné, par le directeur général à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à deux principes à savoir :

- ☞ l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente en l'occurrence le directeur général ou le comité d'audit le cas échéant ;
- ☞ l'ordre de mission permet d'informer non seulement l'audit interne mais également tous les responsables qui vont être concernés par la mission d'audit.

Ainsi, l'ordre de mission précise le champ et le domaine d'intervention de l'auditeur mais aussi précise la durée et la période de son mandat. L'ordre de mission donne aux auditeurs l'accès à tous les documents et toutes les informations qui pourront les aider à réaliser leur mission.

1.6.2.1.2. L'étape de familiarisation

Cette étape constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission : vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit interne (RENARD, 2009 : 223). Selon lui, l'étape de familiarisation comprend la prise de connaissance et les moyens.

☞ La prise de connaissance

Une mission d'audit ne peut avoir lieu sans une connaissance préalable de l'organisation et de l'activité par les auditeurs. D'après RENARD (2009 : 226), cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. Elle doit être avant tout organisée. L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, documents, séminaires...). Ce savoir se résume en trois thèmes essentiels : l'organisation, les objectifs et l'environnement et en fin les techniques.

Selon LEMANT (1995 : 43), la prise de connaissance comprend :

- la recherche de tout élément de définition, de connaissance, d'analyse de l'activité à cerner, dans des supports propres à l'organisation ;
- la consultation de bases documentaires de l'organisation : informations financières (comptabilité, budget), informations du contrôle de gestion (principaux indicateurs), politique de l'organisation, dérives et procédures ;
- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'identité auditée ;
- la collecte des rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études d'organisation ;
- la pratique d'interviews préliminaires, à des fins de connaissances et d'opinions sur le domaine revu, avec les opérationnels concernés par l'audit ;
- l'établissement de l'organigramme de l'entité à auditer, ou son obtention et sa vérification (s'il est à jour et s'il donne une image fidèle des responsabilités et des liaisons) ;
- l'analyse des postes de l'organigramme si possible.

En résumé, la prise de connaissance permet aux auditeurs de disposer d'un dossier d'audit solide avec des informations sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management.

☞ **Les moyens**

Après cette étape de prise de connaissance, l'auditeur est amené à utiliser des moyens comme le questionnaire pour aller en profondeur sur les objectifs de la mission. D'après RENARD (2009 : 227), lorsqu'on parle de « questionnaires » en audit interne, ce ne sont pas des questions que l'on pose. L'auditeur va y répondre en utilisant tous les outils appropriés : interviews, observations, documents, etc.

Or la prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant pas prendre le risque d'omission, essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage, il va donc utiliser un questionnaire, c'est le « questionnaire de prise de connaissance » (QPC) récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut une bonne compréhension du domaine à auditer.

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organigramme, les responsabilités ou les méthodes de travail.

1.6.2.1.3. L'identification des risques

L'identification des risques permet à l'auditeur de déceler les domaines à risques dans l'institution. Elle oriente les différentes missions et constitue également la base de la confection du programme d'audit.

L'évaluation des risques doit donc permettre à l'auditeur de mieux organiser sa mission en se focalisant sur les zones les plus sensibles. Ainsi, l'auditeur dispose d'un large éventail de techniques et d'analyses dont le tableau des forces et faiblesses apparentes. Comme le note 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 réalisés.

Tableau 1 : Tableau des forces et faiblesses apparente (TFfA)

Domaine/ opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ indicateur	Opinions			Observations
				F/f	conséquences	Degré de confiance	

Source : LEMANT (1995 : 63)

Les quatre premières colonnes sont renseignées à l'étape d'élaboration du plan d'approche. Les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques et un survol du terrain qui précède son examen attentif.

Pour chaque objectif de l'analyse, l'auditeur doit apprécier l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle en place à atteindre les objectifs du contrôle interne et à contribuer au résultat attendu. L'appréciation d'un risque repose sur deux estimations :

- ☞ le degré de gravité de la perte pouvant en résulter (ou conséquences directes ou indirectes) ;
- ☞ la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque.

1.6.2.1.4. La définition des objectifs

La définition des objectifs est généralement appelée « plan de mission », « rapport d'orientation » ou « terme de référence ». A la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation « Rd' O », les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner (SCHICK, 2007 : 92).

Selon lui, le rapport d'orientation assure la pertinence des travaux :

- ☞ par la concertation avec les principaux responsables audités et le demandeur, c'est le contrat que l'audit interne passe avec eux ;
- ☞ par l'objectivité de la démarche : découpage, objectifs, risques, bonnes pratiques, analyse des risques (survol), ciblage/choix.

1.6.2.2. La phase de vérification ou de réalisation

C'est à cette période que l'auditeur interne quitte son bureau pour entrer en contact avec l'entité auditée. La phase de vérification comprend la réunion d'ouverture, le programme de vérifications et le travail de terrain.

1.6.2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture doit se tenir nécessairement chez l'audité sur les lieux mêmes où la mission doit se dérouler pour un accès plus facile des informations et des documents

susceptibles d'être consultés au cours de la mission (LEMANT 1995 : 83). Selon lui, les auditeurs en charge de la mission et les responsables des audités participent à la réunion. Cette dernière est présidée par le chef de mission, mais il est souhaitable que ce soit le responsable de l'audit si l'importance du sujet le justifie ou s'il s'agit d'une première mission sur le site. Au début de la mission, il est conseillé de désigner un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu soit rédigé et disponible dès la fin de la rencontre.

D'après RENARD (2009 : 248 -251), l'ordre du jour porte essentiellement sur six points :

- ☞ la présentation des auditeurs et des audités ;
- ☞ le rappel sur l'audit interne (les objectifs) ;
- ☞ le rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur ;
- ☞ le dressage des rendez vous et des contacts ;
- ☞ la logistique de la mission ;
- ☞ et le rappel sur la procédure d'audit.

1.6.2.2.2. Le programme de vérification

Le programme de vérification ou programme d'audit s'établit sur la base du rapport d'orientation. Selon SCHICK (2007 : 99), le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il ajoute que c'est un document interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir et des procédures à rechercher.

1.6.2.2.3. Le travail de terrain

Le travail de terrain permet de répondre aux questions posées en réalisant des tests à l'aide des outils qui sont à sa disposition. Ainsi, chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes).

Le premier test que l'auditeur aura à réaliser est l'observation immédiate (RENARD, 2009 : 265). C'est un sondage grandeur nature qui lui permet de recueillir rapidement des informations sur la qualité de l'organisation et des méthodes de travail.

Le second, appelé observation spécifique, permet à l'auditeur de faire des tests à partir de l'identification des zones à risque et du questionnaire de contrôle interne. L'auditeur remplit

une FRAP à chaque fois qu'il rencontre un problème ou une insuffisance (un dysfonctionnement, une erreur, une malversation...). Ainsi, il se retrouve avec une quantité importante de FRAP qui recense tous les problèmes rencontrés.

1.6.2.3. La phase de conclusion

Cette phase marque la fin de la mission. L'auditeur regroupe l'ensemble de ses FRAP et dossiers de travail pour rédiger un document appelé « projet de rapport d'audit » qui sera soumis à la validation générale. Enfin, une réunion de clôture et de validation sera organisée et l'issue de cette rencontre, le rapport final est produit, et le suivi des recommandations assuré.

1.6.2.3.1. Le projet de rapport d'audit

Le projet de rapport d'audit est donc un document qui fait la synthèse de toutes les informations contenues dans les FRAP et les papiers de travail, et qui sera soumis à une validation générale. Selon RENARD (2009 : 290), il est appelé rapport provisoire et se différencie du rapport d'audit final de trois choses :

- ☞ l'absence de validation générale ;
- ☞ l'absence de réponses aux recommandations ;
- ☞ et l'absence de plan d'action.

Donc logiquement ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

1.6.2.3.2. La réunion de clôture

Une réunion de clôture, après l'élaboration du projet de rapport d'audit, entre les auditeurs et les commanditaires et assistée si nécessaire par les commanditaires. D'après SCHICK (2007 : 122), cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

Selon lui, il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités puis d'identifier pour information les points jugés sous- contrôle relevés à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérifications. Ces points « forts » seront soulignés dans la note de synthèse présente au sein du rapport définitif.

1.6.2.3.3. Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne ou rapport définitif se compose d'une part d'une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataire précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit (SCHICK, 2007 : 124). Le rapport d'audit est envoyé aux responsables des audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, aux chefs de branche, à leur référent membre du comité exécutif ainsi qu'au président. Il est à noter que le commanditaire initial de la mission fait également nécessairement partie de cette liste de destinataires.

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- ☞ il contient des informations confidentielles ;
- ☞ son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation et met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

1.6.2.3.4. Le suivi de recommandations et des rapports

Comme décrit plus haut, chaque constat donne lieu au moins à une recommandation de l'auditeur, présentée lors de la phase de clôture. Les audités, de leur côté, ont la possibilité de faire des réserves si la réalisation ou l'application d'une recommandation pose problèmes. Ainsi, les auditeurs tiennent compte, ou non, des différentes observations faites en fonction de leurs appréciations. A partir du moment où les recommandations sont acceptées, le responsable des audités met en place un plan d'action tout en identifiant les personnes responsables de la mise en œuvre des recommandations, les dates et les délais de réalisation (RENARD, 2009 : 310) .

Les directions opérationnelles sont responsables de la mise en œuvre des recommandations. Elles s'assurent de la mise en place de plans d'actions adaptés et informent de leur taux d'avancement au moins semestriellement la direction de l'audit interne. Elles tiennent à sa disposition les éléments justificatifs des informations transmises ou les lui adressent systématiquement si la recommandation est de priorité « majeure ». Par ailleurs, chaque mission d'audit comprend un suivi de la mise en œuvre effective des recommandations précédemment émises.

La direction de l'audit interne est responsable du suivi des réponses, qui peut donner lieu à :

- ☞ la prorogation de l'échéance initialement fixée ;
- ☞ la clôture de la recommandation ;
- ☞ une relance de l'audité ;
- ☞ une alerte de l'exécutif.

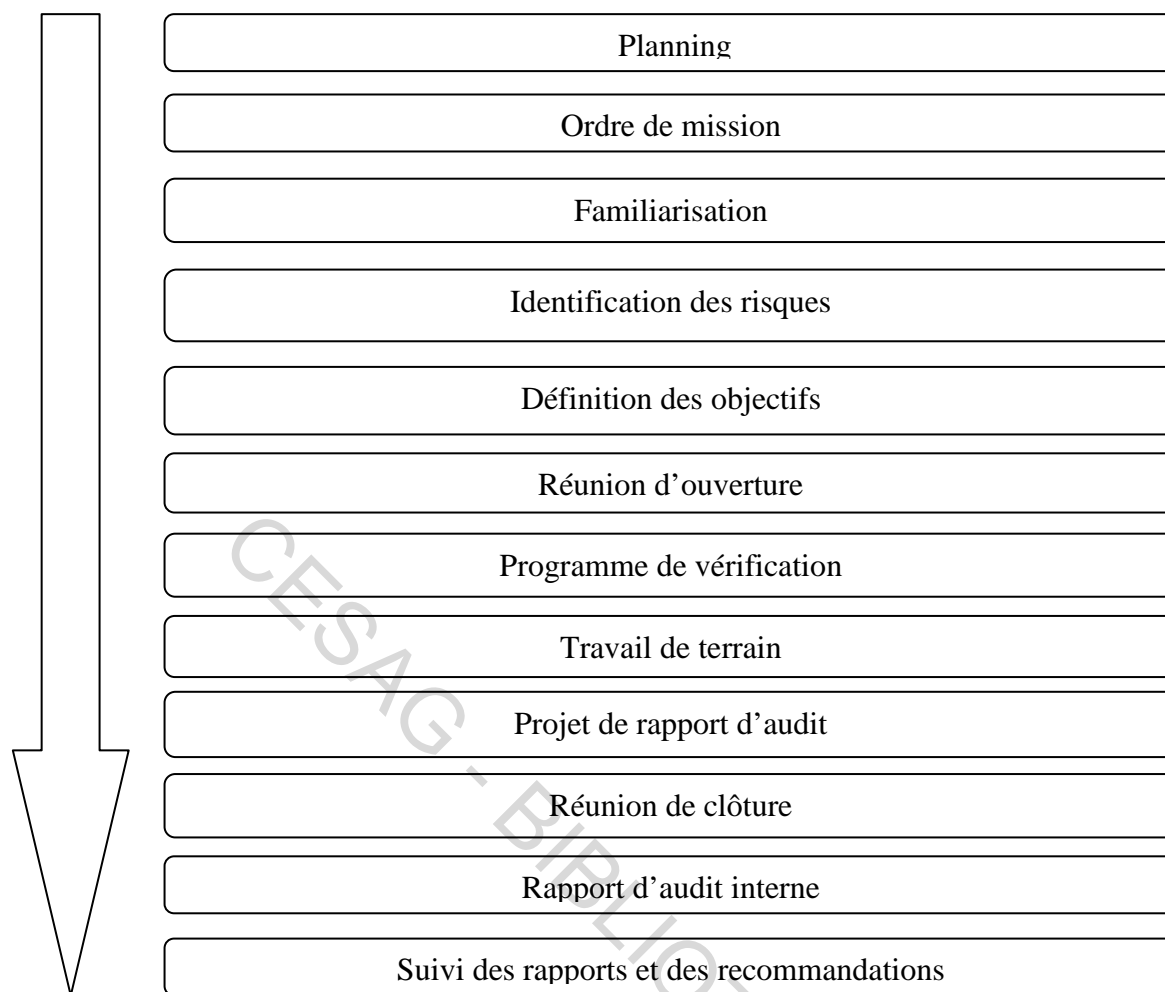
Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations peuvent être réalisés de plusieurs manières :

- ☞ le mini audit : l'audit interne revient sur les lieux de la mission quelques mois après son passage, s'entretient avec les responsables sur les niveaux d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action ;
- ☞ le questionnaire et la méthode déclarative : on reprend le plan d'action dans un questionnaire, et on demande à l'audité de préciser où il en est dans sa mise en œuvre (RENARD, 2009 : 310).

Un reporting sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations est adressé à la direction et au comité d'audit.

Le déroulement d'une mission d'audit interne peut être schématisé comme suit :

Figure n°1 : Schéma de déroulement d'une mission d'audit interne



Sources : inspiré de SCHICK (2008 : 65)

1.6.3. Evaluation des missions d'audit interne

« L'audit en général et l'audit interne en particulier, bien qu'étant des activités de contrôle, doivent également être contrôlés ou évalués. L'évaluation peut porter sur l'organisation du service d'audit interne, sur l'application des procédures internes au service et sur les résultats. Il s'agit de s'assurer que l'auditeur a été capable d'identifier au cours de ses missions, les dysfonctionnements et points faibles qui auraient pu commettre l'atteinte des objectifs et la préconisation des solutions d'amélioration » (MANDZILA, 2007 : 18).

En effet, les missions d'audit nécessitent un investissement important pour l'institution. Il est donc important d'évaluer son impact sur la gestion des risques et sur les performances de

l'organisation. Son efficacité est observable sur plusieurs niveaux dont la direction générale, le conseil de surveillance et les audits.

1.6.3.1. Evaluation des missions sur la base d'indicateurs quantitatifs

Selon MANDZILA (2007 : 18), les missions d'audit interne peuvent être évaluées à partir de :

- ☞ recommandations faites et de la situation de leur mise en œuvre ;
- ☞ les économies générées ;
- ☞ le taux de mise en œuvre ;
- ☞ la demande des missions ;
- ☞ la périodicité des missions ;
- ☞ l'amélioration du contrôle interne;
- ☞ le taux de réponse dans les délais aux recommandations émises.

Le taux de mise en œuvre des recommandations apparaît comme l'indicateur qui permet de mieux mesurer l'efficacité des missions d'audit. En effet, l'analyse des recommandations acceptées et mise en œuvre par rapport au total des recommandations émises permet d'apprécier l'impact des missions d'audit. Elle traduit également l'acceptation de l'audit interne par les directions opérationnelles et mesure le niveau de satisfaction des utilisateurs des recommandations des auditeurs internes.

1.6.3.2. Evaluation des missions sur la base d'indicateurs qualitatifs

« La pertinence des recommandations et les enquêtes de satisfaction sont également utilisées pour évaluer les résultats des missions.

Par pertinence des recommandations et leur opérationnalité, il faut entendre le degré de mises en œuvre ou le pourcentage des recommandations acceptées par la direction et mises en œuvre avec succès sans nécessiter des bouleversements au niveau des structures. Cet indicateur qualitatif semble le mieux refléter l'utilité des missions et les recommandations qui leur sont associées. Les enquêtes de satisfaction auprès des audités et des clients de l'audit permettent de connaître le sentiment des répondants sur l'efficacité des missions d'audit réalisées (MANDZILA, 2007 : 18).

1.7. Les Moyens du service audit interne

Selon SARDI (2002 : 95), les moyens sont déterminés à partir du plan d'audit. Il appartient au responsable de la fonction d'audit interne d'élaborer un plan d'audit avec sérieux et réalisme, mais aussi de déterminer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires. Il est de la responsabilité de la direction générale d'évaluer ce plan en même temps que tous les autres. Les ressources étant limités, les arbitrages inévitables peuvent restreindre les besoins exprimés. Dans ce cas, le plan d'audit doit être révisé pour avoir le meilleur part possible des moyens disponibles. En cas d'une adéquation flagrante entre les objectifs et les moyens, il est de la responsabilité de l'auditeur interne d'attirer l'attention de la direction générale, de l'organe délibérant sur ce fait, et de souligner les risques encourus.

1.7.1. Les moyens matériels

Actuellement, le travail de l'auditeur interne est plus organisé et plus efficace grâce à l'utilisation de l'informatique comme outil d'audit. Historiquement, les auditeurs ont commencé par utiliser les centres de traitement informatique de leur entreprise (RENARD, 2009 : 427). Ensuite, et sans pour autant abandonner la précédente formule, ils ont acquis plus d'indépendance grâce à la micro-informatique.

Pour lui, le micro-ordinateur est devenu rapidement l'outil de base de l'auditeur qui l'utilise essentiellement pour quatre raisons :

- ☞ l'assistance à la méthodologie ;
- ☞ la gestion du service audit ;
- ☞ l'utilisation du logiciel d'audit ;
- ☞ le courrier électronique.

1.7.2. Les moyens humains

Les moyens humains font référence aux ressources humaines nécessaires au fonctionnement du service audit interne. Il prend en compte :

- ☞ le recrutement des auditeurs ;
- ☞ la formation et la gestion des auditeurs ; c'est-à-dire leur formation professionnelle, leur plan de carrière et le secrétariat ;

- ☞ et l'éthique à savoir la connaissance, le respect des critères d'honnêteté et la moralité (RENARD, 2010 : 428).

1.7.3. Les moyens financiers

Le budget nécessaire au fonctionnement du service audit interne se détermine à partir du plan d'audit, approuvé par la direction générale. Ce plan prend en compte :

- ☞ Les effectifs et leurs variations, donc le budget rémunérations et charges de l'audit interne ;
- ☞ La formation professionnelle à dispenser aux auditeurs compte tenu de la comparaison entre les besoins exigés par les missions prévues et le profil des auditeurs en place ou à venir ;
- ☞ Les frais de déplacement qui vont être fonction des endroits où vont se dérouler les audits prévus au plan et de la durée de ces derniers.

A ces trois éléments qui constituent l'essentiel du budget d'exploitation, on peut ajouter :

- ☞ des frais de fournitures et d'imprimés ;
- ☞ des frais divers d'achat d'ouvrages ou d'abonnements ;
- ☞ les dépenses d'investissement (achat de matériels informatiques et de logiciels) (RENARD 2009: 428).

Conclusion

L'audit interne a pour vocation l'évaluation permanente du contrôle interne. Sa particularité réside du fait qu'il s'applique à toutes les formes d'organisations. En effet, selon COOPERS et LYBRAND (1994 : 109), « tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à réalisation des objectifs de l'entreprise. Ainsi, avec le nombre important de transactions et d'interactions dans l'organisation, les risques sont fréquents. Dès lors, il appartient au service audit interne de mettre en place des outils de contrôle, lui permettant de détecter et d'informer à temps les responsables de l'institution.

Le manuel d'audit interne qui est un support essentiel dans la conduite des missions contribue énormément à l'efficacité du travail et à la formation des stagiaires en audit interne. Ainsi, le chapitre suivant relate le processus de conception et le contenu de ce manuel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS D'ELABORATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE

L'audit interne est une fonction de support, essentielle pour la maîtrise des risques et le management de l'organisation. L'équipe d'audit doit être pluridisciplinaire en ce sens qu'elle constitue un pool de conseillers dont s'appuient les responsables de l'institution. Le fort turn-over dans les entreprises explique d'une part la nécessité de disposer d'un manuel d'audit. Ce guide permet aux auditeurs de gagner en efficacité dans la conduite de leurs missions mais facilite surtout l'intégration et la formation des nouveaux.

Ce chapitre qui porte sur l'élaboration du manuel d'audit interne sera structuré en cinq sections. Les deux premières porteront respectivement sur la définition et les objectifs du manuel. Les trois restants nous permettront de voir les différentes étapes de l'élaboration du manuel, la structure et le contenu.

2.1. Définition du manuel d'audit interne

D'après le CIGM⁷ et le KPMG (2007), le manuel d'audit interne est un outil méthodologique permettant à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et acte de gestion courante par rapport aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur.

Selon la norme de fonctionnement (2040), « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité de l'audit interne ».

De ces deux références, nous pouvons dire que :

- ☞ le manuel d'audit est un document de l'entreprise ;
- ☞ le manuel d'audit interne est à usage interne ;
- ☞ il reflète l'organisation et le mode de travail du service audit interne ;
- ☞ Il doit être rédigé par une personne compétente et expérimentée (le responsable de l'audit interne).

⁷ CIGM et les consultants du KPMG : le Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères, unis par une charte adoptée en novembre 2000, répond à la volonté des membres de contribuer à la modernisation de l'Administration Publique Marocaine et à la mise à niveau des Inspections Généraux des Ministres en faisant évoluer leurs fonctions vers une véritable institution d'audit interne. Le CIGM et les consultants du KPMG ont produit un manuel dans le cadre du Projet Gouvernance Locale (PGL) soutenu par l'Agence Américaine de Développement International (USAID) et mise en œuvre par Research Triangle Institute (RTI International).

2.2. Objectifs du manuel d'audit interne

D'après HENRY et MONKAM (2001 : 36), l'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin.

Le manuel d'audit interne doit remplir trois objectifs :

- ☞ définir de façon précise le cadre de travail (organisation du service, analyse des postes des auditeurs, conditions générales de travail) ;
- ☞ aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécifiques de fonctionnement du service) ;
- ☞ servir de référentiel normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit interne (RENARD, 2009 : 418).

2.2.1. Cadre de travail

« Les manuels d'audit interne servent à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs. Ils en facilitent le stockage et la mise en ordre. Ils forment une véritable mémoire de l'organisation. » (HENRY et MONKAM, 2001 : 37).

Ainsi, nous pouvons dire que le manuel de procédure sert d'abord à sauvegarder les meilleures pratiques dans l'institution. Il permet ensuite de mettre à jour les procédures et d'enrichir la mémoire de l'organisation. En fin, il contribue à la maîtrise des risques et à la performance de l'organisation.

2.2.2. Formation des auditeurs

Selon LEMANT (1999 : 77), le premier contact de l'auditeur débutant avec le service doit être le manuel dont on lui remet un exemplaire.

En effet, le manuel d'audit interne permet au débutant de s'imprégner des réalités de l'institution et du service audit. Il permet également de faciliter le travail de formation que doit assurer le responsable d'audit. Cette mission reste très souvent négligée à cause des pressions du quotidien. Le manque de pédagogie du chargé de formation peut constituer un handicap psychologique grave pour le débutant à l'absence de manuel d'audit.

2.2.3. Référentiel et standard de l'audit interne

D'après RENARD (2009 : 419), le manuel d'audit interne doit comporter un rappel des normes de l'IIA qui s'imposent à tous, ou à défaut un renvoi aux documents sur lesquels ces normes peuvent être consultées. Après ce rappel général, le manuel indique les normes spécifiques au service d'audit de l'entreprise.

2.3. Le contenu du manuel d'audit interne

Le contenu des manuels d'audit interne est dépendant de l'expérience acquise par le service d'audit. Mais aussi, du niveau de bureaucratisation atteint par le contrôle interne, lequel doit faire l'objet d'une évaluation (SPENCER, 1997 : 342).

Ainsi, nous pouvons dire que le manuel d'audit interne est spécifique à l'organisation et à la maturité du service. Il est également évolutif car il s'enrichit avec l'expérience de ses membres et avec la complexité des opérations.

Selon RENARD (2009 : 418- 419), le manuel d'audit comporte l'organigramme avec mention de son rattachement. Il contient 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 latitude dévolue aux différents membres du service. Et, bien évidemment, il va comporter, en guise d'introduction, une copie de la charte. S'il y a plusieurs missions au sein du service, la répartition des tâches, c'est –à-dire le champ d'application dévolu à chacune des missions, est également précisé. Le manuel mentionne aussi les conditions générales de travail de l'auditeur (horaire, disposition relatives aux déplacements professionnels et aux remboursements de frais, installation matérielle).

Le manuel d'audit interne doit comporter aussi un rappel des normes de l'IIA qui s'imposent à tous, ou à défaut un renvoi aux documents sur lesquels ces normes peuvent être consultées. Après ce rappel général, le manuel indique les normes spécifiques au service d'audit de l'entreprise, et plus précisément :

- ☞ Le rappel des règles d'engagement et de gestion du personnel, c'est-à-dire des auditeurs. Sous cette rubrique on indique non seulement les exigences requises en compétences, mais également les règles habituellement suivies pour la formation professionnelle des auditeurs : formation générale et formation permanente. On donne

à ces propos plus d'autorité en faisant référence aux normes professionnelles correspondantes.

- ☞ Les règles applicables pour les voyages et déplacement : paragraphe important car les déplacements sont nombreux pour les auditeurs internes. Il est indispensable qu'il y ait une règle et qu'elle soit connue de tous : l'audit interne doit s'appliquer à lui-même la transparence qu'il exige des autres.
- ☞ L'élaboration et la révision du plan. La méthode retenue par le service pour élaborer le plan d'audit et l'usage qui en est fait seront ici décrits à l'intention des auditeurs internes : on n'y précisera le rôle de chacun. Si une procédure formelle de révision est appliquée, elle est bien évidemment mentionnée.
- ☞ La méthodologie : c'est sous cette rubrique que sont décrites les spécificités méthodiques appliquées par le service, quels que soient par ailleurs les théories et enseignements reçus. Les méthodes retenues doivent avoir été choisies compte tenu des particularismes et exigences, l'essentiel est que la même méthode soit appliquée par tous et pour ce faire connue de tous. Les règles ainsi précisées porteront sur :
 - l'ordre de mission ;
 - l'analyse des risques ;
 - la définition des objectifs ;
 - la réalisation des observations (QCI, FRAP...)
 - les normes à retenir pour la présentation, la diffusion des rapports d'audit et le suivi des recommandations : normes régissant les dossiers d'audit et papiers de travail (exigences de la définition d'une règle de conservation précise de la norme 2330.A2), procédure budgétaire et reporting.

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

2.3.1. L'organigramme

L'organigramme est défini dans le dictionnaire comme étant une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une entreprise, etc. Il se doit de posséder une référence documentaire.

C'est un excellent outil de diagnostic et de communication en ce sens qu'il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure et de proposer des remèdes (HELPER, 2010 : 309). De plus, l'organigramme permet de :

- ☞ traduire la stratégie de l'organisation ;
- ☞ clarifier la répartition des responsabilités ;
- ☞ de formuler les rattachements hiérarchiques ;
- ☞ répondre à un besoin d'information des nouveaux arrivants et des tiers.

Il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans des définitions de fonction (ces définitions de fonction sont rattachées à l'organigramme par une référence documentaire avec révision). Il permet de représenter les relations de commandement (ainsi que les statuts, cadre, assimilé cadres, ...) les rapports de subordination.

2.3.2. La description des postes

Selon SCHMELTZ (2010 : 5), la fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Pour lui, une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste.

Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale. La fiche de poste est un outil de communication, un outil de clarification et un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs.

2.3.3. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

Le manuel d'audit interne doit fournir une méthodologie d'audit claire basée sur les besoins de l'organisation, la charte d'audit, le niveau de compétence et d'expérience des auditeurs (SPENCER, 1997 : 343). Pour lui, la formalisation des procédures d'audit permet aussi aux responsables d'audit interne de mieux coordonner leurs équipes et d'uniformiser leurs pratiques, quelque soit le niveau de compétence ou de formation des équipes.

2.3.4. Le dossier d'audit

Pour LEMANT (1995 : 160), le dossier d'audit est une mémoire écrite des différentes étapes de la mission d'audit et dont le modèle dépend de la structure, le dossier d'audit a pour but de recenser, de rassembler et de retrouver les informations produites au cours de la mission. Leur contenu permet de fonder l'opinion de l'auditeur en cas de litige. Il permet à l'auditeur de :

- ☞ justifier les informations qui sont portées dans le rapport d'audit ;
- ☞ se référer à l'audit antérieur avec efficacité en cas d'audits récurrents ;
- ☞ servir d'instrument de formation professionnelle pour les débutants et une illustration pratique du guide d'audit lorsqu'il est bien conçu et bien documenté.

2.4. Les étapes de l'élaboration du manuel d'audit

La réalisation d'un nouveau manuel d'audit nécessite la création d'un projet afin de garantir la cohérence. MONKAM et HENRY (2001: 77) recommandent, pour leur part, un processus de rédaction en six étapes dont deux sous - groupes:

- ☞ la phase de préparation
 - dresser la liste initiale,
 - définir un code de classement,
 - préparer des dossiers par procédure.
- ☞ l'enquête par procédure
 - établir une description globale,
 - réaliser les interviews et la rédaction,
 - contrôler la validité des écrits.

2.4.1. La phase préparatoire

La phase de préparation comprend l'établissement de la liste de procédures, la définition des codes de classement et la préparation des dossiers par procédure.

2.4.1.1. La liste des procédures

Pour MONKAM et HENRY (2001: 78), la première chose à faire consiste logiquement à établir une liste de procédure appelée l'inventaire. Après l'inventaire, suivent le découpage

des processus, la définition du code de classement et en fin la préparation des dossiers par procédure.

2.4.1.2. L'inventaire des procédures

L'inventaire consiste à dresser une liste provisoire et approximative des procédures. Selon MONKAM - DAVERAT (2001 : 80), inventorier, c'est à plusieurs niveaux de l'entreprise :

- ☞ **faire le tour** d'horizon des missions et des missions ;
- ☞ **hiérarchiser** missions, processus, procédures, tâches, gestes, etc.
- ☞ **classer** en ensembles et sous ensembles ;
- ☞ **nommer** les acteurs concernés : directions, services, postes, etc.

2.4.1.3. Le découpage des processus

C'est à ce niveau qu'apparaît concrètement la difficulté de procéder à un découpage satisfaisant entre processus et procédures. Ce découpage ne découle pas d'une pure logique mathématique : il comporte une part de choix et d'intuition. Il n'existe pas de critère définitif. Il est recommandé de ne pas s'attarder, à ce niveau, sur d'éventuelles hésitations et d'accepter d'avancer par tâtonnements successifs. Au cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées (BERGER & al 2000 : 70-72).

2.4.1.4. La définition du code de classement

D'après HENRY (2001 : 82), la codification des fiches de procédures consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. Pour eux, le code de classement est une combinaison alphanumérique, les possibilités des codifications sont infinies. Le code résulte pratiquement de la superposition :

- ☞ d'une classification par thème (alphabétique) ;
- ☞ d'un classement séquentiel (numérique).

2.4.1.5. La préparation des dossiers par procédure

Le dossier de procédure est un classeur ou d'une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête seront rassemblées (MONKAM - DAVERAT ; 2011 : 84). On portera sur les pages de couverture des informations de synthèse permettant d'identifier la procédure, de suivre le déroulement de l'enquête et de contrôler son avancement.

Pour ces auteurs, la chemise procédure comporte (1^{ière} et 4^{ème} de couverture) :

- ☞ l'identification de la procédure : nom, numéro, fréquence, événement déclenchant, résultat, services concernés,...
- ☞ les éléments d'enquête : nom du rédacteur, validation, observations),
- ☞ la liste des pièces du dossier : documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatiques, références techniques, etc.

2.4.2. L'enquête par procédure

L'enquête par procédure suit une démarche longue et importante qui permet une bonne rédaction des procédures et du manuel en fin de compte.

2.4.2.1. Etablir une description globale

Au cours de cette étape, il s'agit de contrôler l'existence d'une procédure donnée et les éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs concernés qu'il faudra éventuellement interviewer, et de découvrir les grandes lignes de son déroulement. La vue d'ensemble s'obtient au cours d'un premier entretien avec un responsable de service, parmi ceux qui sont principalement concernés par la procédure. Elle peut aussi être faite en travail de groupe. L'entretien préalable permet de :

- ☞ Contrôler les identifiants (bornes, acteurs, lieux),
- ☞ Dessiner un premier diagramme,
- ☞ Etablir la liste des personnes à interviewer (HENRY, 2001 : 86).

2.4.2.2. Réaliser les interviews et la rédaction

Cette partie correspond à une phase importante qui permet au rédacteur de collecter toutes les informations sur les processus, d'analyser leur cohérence et de les formaliser.

2.4.2.2.1. L'interview

Il s'agit de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui composent l'application pratique des procédures. Les informations recueillies doivent être assez précises pour être retranscrites de manière non ambiguë. L'interview doit :

- ☞ se dérouler dans un climat d'écoute :
 - préparation préalable de l'entrevue,
 - attitude ouverte de l'enquêteur,
 - prise de note détaillées et précises.
- ☞ suivre un plan ordonné :
 - rappel des objectifs,
 - questions générales et détaillées,
 - reformulation de compréhension,
 - synthèse et vérification.
- ☞ répondre à des questions concrètes : dans la pratique,
 - qui fait quoi ?
 - comment ?
 - quels délais ?
 - avec quels outils et supports ?

2.4.2.2.2. L'analyse

L'analyse de la procédure précède sa rédaction définitive. L'analyse d'une procédure comprend l'évaluation de son importance relative, en partant notamment des éléments quantifiés obtenus lors des interviews.

☞ **La compilation de l'existant**

Il faut souligner que le rédacteur d'une procédure ne doit apporter aucune modification à l'existant, ni prendre aucune mesure d'organisation. L'analyse détaillée du processus et de la charge de travail doit simplement l'aider à clarifier les informations reçues et à les restituer. La mise en forme de ces informations permettra ultérieurement aux intéressés de prendre des mesures d'organisation : étalement de la charge par lissage, optimisation des circuits, augmentation des outils de travail.

☞ **Les jalonnements**

L'analyse du process permet également d'établir ou de contrôler les jalonnements qui sont repris ensuite sous forme de plannings ou de gammes. L'existence d'un jalonnement découle de l'existence des contraintes d'antériorité et de capacité :

- la contrainte d'antériorité tient à ce que certaines tâches doivent obligatoirement être traitées les unes à la suite des autres. Dans certains cas, les contraintes d'antériorité sont relativement souples : des chevauchements sont possibles entre les tâches.
- La contrainte de capacité exprime les limites d'un système de production dans un temps donné. Cette limite dépend des ressources disponibles en hommes et en matériels.

☞ **La rédaction**

La transcription constitue une des principales difficultés d'élaboration d'une procédure. Pour bien la décrire, il est primordial que le rédacteur l'ait bien comprise. L'analyse préalable doit avoir été faite avec minutie. Le travail de rédaction demande un mouvement de va-et-vient, allant du général au particulier. On fait d'abord une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme de flux. En repartant de finalité de la procédure, on repasse chaque étape, dans l'ordre chronologique, en montrant comment le résultat final est atteint. La fiche de tâche est ainsi progressivement rédigée.

Enfin, il faut faire un choix quant au niveau de détail rédactionnel. Ce choix est d'autant plus difficile à faire que son amplitude est presque infinie.

2.4.2.3. La validation

La validation se divise en général en deux étapes. La première donne lieu à une vérification au niveau de l'unité utilisatrice de la fiche de procédure avec la réalité. Elle consiste à s'assurer, pour chaque procédure, que le rédacteur a bien retranscrit toutes les tâches, les liens existants entre elles, les acteurs concernés, les délais en y joignant les supports des copies utilisés.

La seconde phase vise à s'assurer de la cohérence globale du système de procédure.

2.4.2.3.1. Contrôler la validation des écrits

Une fois, la validation initiale effectuée au sein de chaque unité, les projets de procédures sont centralisés au niveau de la cellule projet responsable de la coordination générale et du suivi du projet. Toutes les fiches vont être mises ensemble par la cellule en vue de former un tout constituant l'ensemble des procédures de l'entreprise. Des traitements vont s'effectuer dans le but de vérifier l'homogénéité des procédures et leur exhaustivité. Ils permettront de voir s'il y a lieu de modifier des procédures, de corriger certains descriptifs, d'ajouter des procédures, de revoir les procédures redondantes incohérentes entre elles ou d'homogénéiser les présentations. Ce n'est qu'après toutes ces modifications que les procédures seront validées.

2.4.2.3.2. La diffusion

Une fois toutes ces vérifications terminées, la cellule se préoccupe d'assembler les volumes et de les diffuser. La compilation des procédures s'accompagne de la création de tous les documents qui encadrent les différents volumes : sommaire, présentation générale, index, etc.

2.5. La structure d'un manuel d'audit interne

D'après l'IFACI (2009 : 206), les manuels d'audit internes comportent trois parties essentielles à savoir :

- ☞ les manuels administratifs ;
- ☞ les manuels techniques ;
- ☞ les manuels divers.

2.5.1. Le manuel administratif

Le manuel administratif appelé aussi manuel à l'intention du personnel est la première partie du manuel d'audit interne. Cette rubrique est introduite par une brève présentation de l'organisation qui rappelle son historique, ses objectifs et éventuellement les raisons qui ont motivé la mise en œuvre du manuel. En outre, cette rubrique du manuel définit les relations entre les salariés et l'organisation et décline les procédures afférentes à la politique des ressources humaines en vigueur dans la structure (IFACI, 2009 : 206).

2.5.2. Le manuel d'audit (technique)

Ce volume du manuel d'audit fournit des orientations pour l'exécution de missions spécifiques conformément aux normes et techniques de l'audit interne. Le manuel technique est divisé en trois sections :

La première section de ce manuel définit les objectifs de l'audit interne et son champ d'application. Pour cela, elle donne des directives sur l'élaboration et la présentation des papiers de travail en particulier et des supports de communication des résultats de l'audit interne en général.

Quant à la deuxième section de ce volume, elle traite les aspects techniques particuliers tels que les procédures à appliquer en cas de suspicion ou d'enquête de fraude.

Enfin, la dernière partie du manuel technique décrit le processus de conduite d'une mission d'audit interne de la phase préparatoire à la phase de suivi des recommandations. C'est dans cette partie que l'on retrouve également les directives afférentes à la préparation et à la présentation des supports de communication de l'audit comme l'ordre de mission et le rapport d'audit (IFACI, 2009 : 206).

2.5.3. Le manuel divers

Le manuel divers constitue la dernière rubrique du manuel d'audit interne. Comme son nom l'indique, ce manuel donne des réponses aux diverses questions que les auditeurs pourraient se poser dans l'exercice de leur activité (IFACI, 2009 : 207). Ainsi, il retrace l'historique de l'audit interne, définit ses relations avec la direction générale et le conseil et explique aux auditeurs la philosophie et l'approche de cette activité.

Pourtant, la structure du manuel en termes de thème et de degré de détails devrait se rapporter aux objectifs poursuivis, à la taille du service d'audit et au type de service fournis par celui-ci.

Conclusion

Le manuel d'audit interne est de document synthétique qui permet à l'auditeur de s'assurer, dans l'institution, de la conformité des pratiques courantes par rapport aux procédures,

normes et lois. Sa conception nécessite une connaissance large de l'institution et de l'audit mais aussi une participation de tous les acteurs du système.

Le contenu du manuel diffère selon les auteurs mais, quoi qu'il en soit, il dépend de la structure de l'organisation et de l'expérience du service audit interne. Le manuel d'audit interne est donc évolutif.

La conception du manuel d'audit interne repose sur la mise en place d'une approche méthodologique claire et pertinente qui permettra, en fin de compte, de distinguer les différentes variables qui contribuent à sa réalisation. Le chapitre suivant traite cette approche méthodologique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

La revue de la littérature que nous venons de terminer nous a permis de cerner les contours du concept d'audit interne et du processus d'élaboration du manuel d'audit interne. En effet, le manuel d'audit interne est un guide en interne, un outil essentiel qui capitalise les savoir – faire individuels et collectifs mais qui participe aussi à la formation des auditeurs.

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous d'aborder de manière succincte la méthodologie de recherche que nous allons adopter pour l'élaboration du manuel d'audit interne. Ainsi, le travail sera structuré en quatre sections qui traiteront successivement de la construction du modèle d'analyse, de la présentation des outils de collecte, de validation et d'analyse de données.

3.1. Le modèle d'analyse

La construction du modèle d'analyse repose sur la détermination des variables qui influencent l'élaboration du manuel d'audit interne. Les variables ou composantes sont soit dépendantes ou indépendantes compte tenu des relations qu'elles jouent au sein de la relation.

La variable dépendante indique le phénomène que l'on cherche à expliquer. Dans le cas de notre étude, elle correspond à la conception d'un manuel d'audit interne à la MECZY. Cette variable subit l'influence des variables dites variables indépendantes.

Les variables indépendantes ont une caractéristique relativement stable et une influence considérable sur la conception du manuel d'audit interne. Il s'agit de la tutelle, de la volonté des dirigeants et de la direction, des recommandations et conseils des auditeurs externes et des compétences des auditeurs internes.

☞ La réglementation

La réglementation vise à soutenir la solidité et l'intégrité des systèmes financiers décentralisés. En effet, depuis 1995 la BCEAO a entrepris d'aménager le cadre juridique en vigueur suite à des travaux ayant décelé des insuffisances de la loi régissant les institutions mutualistes ou coopérative d'épargne et de crédit et aux difficultés relatives à la convention cadre en tenant compte du nouvel environnement du secteur de la microfinance.

Parmi les innovations, on peut noter le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ainsi que la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière. Pour renforcer le système, les instructions de la BECAO viennent compléter le dispositif légal et réglementaire après signature du gouvernement et de la banque centrale.

Pour le cas du Sénégal, les SFD sont sous la tutelle du Ministère de l'économie et des finances. Ce dernier exerce une surveillance permanente à travers la DRS-SFD qui est son organe de contrôle.

☞ **L'audit externe**

Dans le cadre de la surveillance, la DRS-SFD envoie souvent des auditeurs au niveau des institutions de microfinance. Ces missions leur permettent d'être en phase avec la réglementation et l'évolution du secteur mais surtout d'améliorer leur système de contrôle interne.

Comme noté plus haut, la loi n° 2008 - 47 et l'instruction 006-06-2010⁸ de la BCEAO exigent la certification des états financiers annuels des SFD qui ont un encours de dépôt ou de crédit supérieur à deux milliards sur une année. L'audit est dite légal parce qu'elle est exigée par la loi. Par contre, certaines institutions de taille réduite ont recours à l'audit contractuel afin de bénéficier de l'opinion d'un tiers sur la régularité et la sincérité de ses comptes.

En somme, l'institution bénéficie énormément des conseils et recommandations de ces auditeurs externes en ce qui concerne l'amélioration de leurs politiques et de leur système de gestion. Le service audit interne également en tire un grand profit dans la mesure où sa fonction est largement évaluée à savoir son objectivité, ses compétences techniques et sa rigueur.

☞ **La gouvernance**

La gouvernance est centrée à l'échelle d'une entreprise sur la relation entre les dirigeants et les détenteurs de ressources de l'institution. Les différents acteurs de l'institution (actionnaires ou membres, personnel...) ont parfois des intérêts divergents. Il appartient aux responsables de mettre en place des politiques claires et cohérentes qui permettront de créer

⁸ Instruction 006-06-2010 relative au commissariat aux comptes au sein des systèmes financiers décentralisés des Etats membres de l'union monétaire ouest africaine (UMOA) du 14 juin 2010.

de la valeur pour l'entreprise, d'assurer sa pérennité tout en prenant en compte les préoccupations des différentes parties prenantes.

Le conseil d'administration qui est l'organe chargé de la gestion prend toutes les décisions importantes de l'institution. Pour des raisons multiples, il peut déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur général. En tout cas, il appartient au conseil d'administration de traiter et de prendre des décisions sur les problèmes de l'institution.

☞ **La direction**

La bonne gouvernance dans une institution de microfinance repose sur une relation équilibrée entre le conseil d'administration et la direction, à travers la mise en commun de leurs efforts pour atteindre les objectifs de l'organisation. Chacun d'entre eux dispose de connaissances complémentaires profitables à l'institution. Mais notons que les membres de la direction sont des professionnels du domaine qui mettent leurs compétences au service de l'institution. A cet effet, ils maîtrisent plus l'institution et son environnement d'où leur importance sur les décisions prises par le conseil d'administration.

☞ **L'audit interne**

Le service audit interne a pour objectif principal d'assister la direction dans l'exercice efficace de sa mission en lui fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. Il vérifie si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières et les organisations efficaces.

Le service audit interne identifie les risques nouveaux, les irrégularités et présente ses conclusions et suggestions à la direction. Il doit proposer également des modifications aux procédures interne afin d'éviter ou de limiter les risques. Ainsi le manuel d'audit qui est un document interne au service mis à la disposition des auditeurs et reflétant l'organisation et les habitudes de travail du service doit s'enrichir progressivement.

☞ **Le cadre de référence pour la pratique professionnelle de l'audit interne**

Selon l'IFACI, l'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure

sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit internes ou externes à l'organisation.

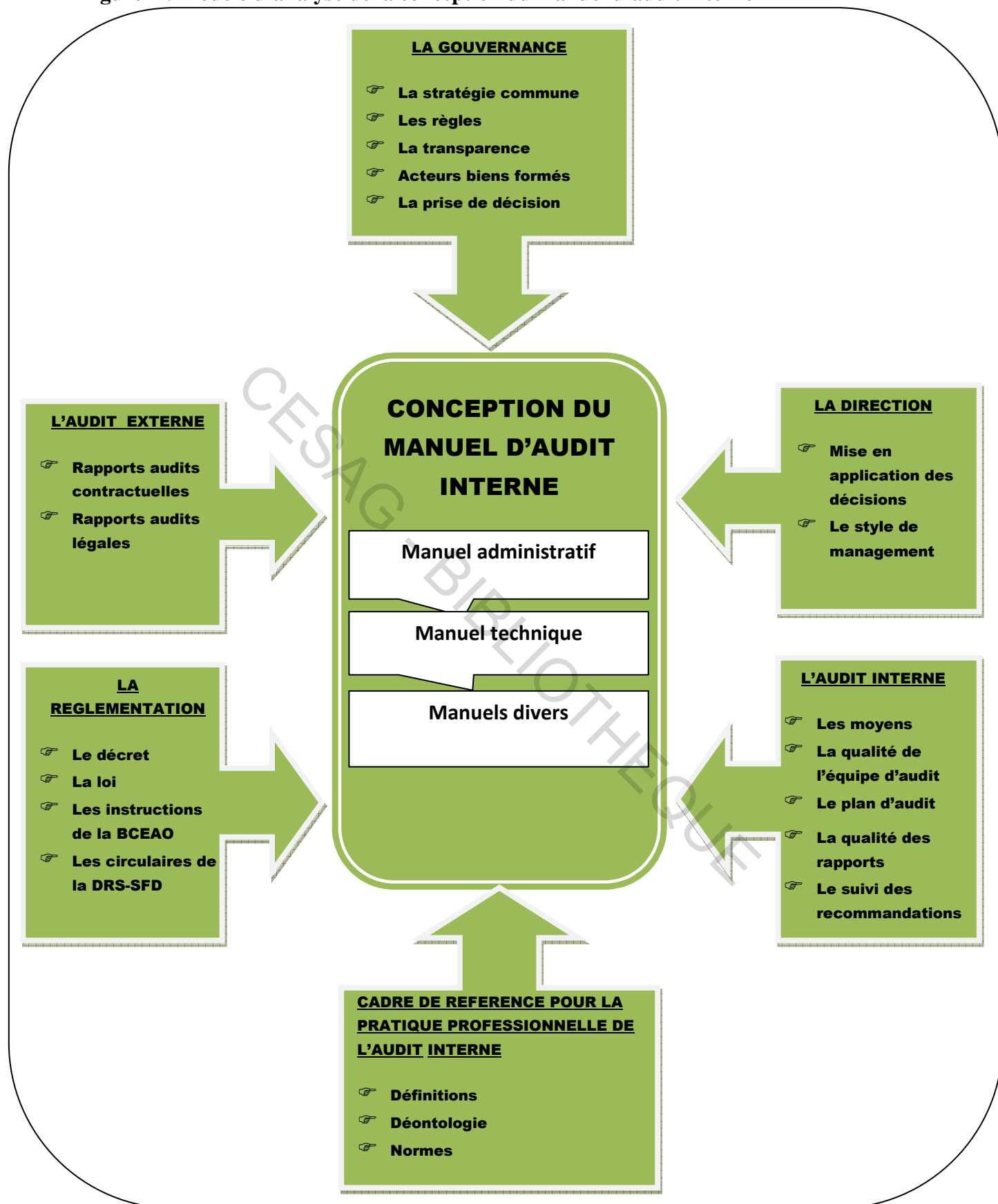
Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des Normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

La figure suivante présente le modèle d'analyse de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Modèle d'analyse de la conception du manuel d'audit interne



Source : nous-mêmes

De ce modèle d'analyse, il ressort un tableau détaillé qui récapitule les composantes des différentes variables. L'appréciation du manuel d'audit interne passe par l'évaluation de sa structure et de son contenu.

Tableau 2 : Contenu d'un manuel d'audit interne

	Variable	Structure	Contenu
VARIABLE DEPENDANTE	Manuel d'audit interne	Manuel administratif	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Présentation de l'organisation ☞ L'organigramme ☞ L'analyse des postes ☞ Pouvoirs et latitudes dévolus aux auditeurs ☞ Charte de l'audit interne ☞ Conditions de travail
		Manuel technique	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'élaboration et la révision du plan d'audit interne ☞ La méthodologie : <ul style="list-style-type: none"> • Ordre de mission • Analyse des risques • Définition des objectifs • Réalisation des observations (QCI, FRAP) • Suivi des recommandations etc.
		Manuel divers	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Historique de l'audit interne ☞ Relation audit – direction et audit - conseil d'administration /surveillance ☞ Explique la philosophie et approche de l'audit interne

Source : nous-mêmes

Tableau 3 : Les indicateurs et mesures des variables de la conception du manuel

VARIABLES INDEPENDANTES	Variable	Aspects à prendre en compte		
	La réglementation	La loi 2008- 47		☞ Les mises en garde
		Le décret		☞ Le nombre d'injonctions
		Les instructions		☞ Le nombre de sanctions
		Les circulaires		
	La Gouvernance	Stratégie commune		☞ Objectifs réalistes
				☞ Objectifs partagés
		Les règles		☞ Acceptation par tous les acteurs
				☞ Degré d'application
	La Gouvernance	La transparence		☞ Qualité du traitement de l'information (rapidité, fiabilité)
		☞ La qualité des prises de décisions		
Les acteurs biens formés		☞ La prise de décision		
L'audit externe	Audits légaux		☞ Le respect des ratios prudentiels	
	Audits contractuels		☞ L'appréciation du contrôle interne	
La direction	Le style de management		☞ Le nombre de recommandations	
			☞ Le suivi des recommandations	
	L'application des recommandations des dirigeants		Taux d'exécution des recommandations	

	L'audit interne	Les moyens	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Budget du service ☞ Le nombre d'auditeurs ☞ Les outils des auditeurs
		La qualité de l'équipe d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Niveau de formation des auditeurs ☞ Qualité de leur formation ☞ La spécialisation des agents
		Le plan d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Corrélation avec les risques de l'institution ☞ Plan priorisé et planifié ☞ Cohérent par rapport aux moyens
		La qualité des rapports	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'appréciation faite par les responsables, les dirigeants et les autorités de tutelle
		Le suivi des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Le taux d'application des recommandations
	Cadre de référence pour la pratique professionnelle de l'audit interne	Définition	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Définition de l'IFACI
		Déontologie	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Intégrité ☞ Objectivité ☞ Confidentialité ☞ Compétence
		Normes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 1000 Mission, pouvoirs et responsabilités ☞ 1100 Indépendance et objectivité ☞ 1200 Compétence et conscience professionnelle ☞ 1300 Programme d'assurance et d'amélioration qualité

			<ul style="list-style-type: none"> ☞ 2000 Gestion de l'audit interne ☞ 2010 Planification ☞ 2100 Nature du travail ☞ 2200 Planification de la mission ☞ 2400 Communication des résultats ☞ 2500 Surveillance des actions de progrès
--	--	--	---

Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte de données

Selon IBERT et al. (1999 : 1) la recherche de données est un élément crucial dans le processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. Pour constituer cette base empirique, le chercheur doit tout d'abord se poser la question de l'existence ou non des données déjà disponibles. L'utilisation des données secondaires (ou de seconde main) présente de réels avantages car le chercheur peut se dispenser de recueillir lui-même les données sur le terrain. A défaut ou complément de données disponibles, il peut s'engager dans la collecte de données primaires.

La collecte des données nécessite un choix d'outils adaptés qui permettront de mieux cerner le problème étudié. Il s'agira pour chaque outil de déterminer les objectifs à atteindre, le mode d'administration et les répondants.

3.2.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à recenser, à consulter et à exploiter tous les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre les procédures de la MECZY, les missions, objectifs et le fonctionnement de son service audit interne. Il s'agit pour nous de voir :

- ☞ le manuel de politiques et procédures ;
- ☞ charte d'audit interne ;

- ☞ les instructions de la BCEAO ;
- ☞ les circulaires de la DRS-SFD ;
- ☞ les registres de réunion des organes (surtout ceux du conseil d'administration) ;
- ☞ les rapports d'audit interne et externe (de 2005 à 2012) ;
- ☞ le registre de transmission des rapports d'audit interne, etc.

3.2.2. L'entretien

L'entretien est une technique destinées à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (IBERT et al.; 1999 : 7). D'après lui, il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée.

Dans le cadre de notre étude, nous ferons des entretiens avec :

- ☞ les dirigeants de la MECZY c'est-à-dire les membres des organes;
- ☞ les responsables de direction notamment le directeur, la directrice adjointe chargée de la comptabilité, le superviseur de crédit et le responsable informatique;
- ☞ et les membres du service audit interne c'est-à-dire l'auditeur interne et ses stagiaires.

Il s'agit d'évaluer le système de contrôle interne de l'institution, de voir si les outils et les moyens dont disposent l'audit interne sont en adéquation avec les objectifs qu'on lui a assignés à savoir : fournir une assurance et des conseils en toute indépendance dans le but de donner de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. La réalisation de ces objectifs demande une adhésion complète des dirigeants et de la direction mais également des compétences et une indépendance du service audit interne.

3.2.3. Observation participante

BOGDAN et TAYLOR (1998) définissent l'observation participante comme suit : « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...).* »

Pour nous, il s'agit principalement de suivre :

- ☞ la préparation des missions ;

- ☞ le déroulement des missions ;
- ☞ les différentes interactions entre les auditeurs et les audités ;
- ☞ la conclusion des missions ;
- ☞ et la méthode de suivi des recommandations.

3.3. Les outils de validation de données

Les outils de validation de données permettent de confronter les sources d'information afin d'éviter les erreurs d'appréciation et de compréhension.

3.3.1. L'observation participante

L'observation participante est un outil incontournable de vérification et de validation des informations recueillies. Dans notre cas, elle permettra de suivre la démarche entreprise par les auditeurs internes lors de leurs missions.

A l'issue de cette phase, nous pourrions détecter la conformité ou non de la démarche inscrite dans le manuel par rapport à la pratique. Elle permet aussi de recenser tous les problèmes rencontrés lors des missions.

3.3.2. Les tests d'existence ou de conformité

En plus de l'observation participante, les tests d'existence nous permettront de vérifier l'existence des outils d'audit internes et leur utilisation lors des missions. Ils permettent, en plus, de voir l'application ou pas des procédures décrites dans les manuels de l'institution.

3.4. Les outils d'analyse de données

Les données recueillies, lors de la phase de collecte, nous serviront de référence dans notre analyse. Elle nous permettra de déceler les forces et les faiblesses de la démarche traditionnelle mais également les risques dus à l'évolution de l'activité et du secteur et en fin le renforcement du service audit interne. Ce qui nous amène à concevoir un nouveau manuel d'audit interne qui prendra en compte les exigences externes et la prise en compte de tous les risques de l'institution.

Conclusion

Ce chapitre dénommé approche méthodologique comporte quatre sections qui ont traité successivement le modèle d'analyse, les outils de collecte, les outils de validation et les outils d'analyse de données. La première section nous a permis de comprendre la différence entre les variables dépendantes et les variables indépendantes mais aussi, l'influence de ces dernières sur la conception du manuel d'audit interne. La seconde section a surtout mis l'accent sur les différents outils qui ont servi à collecter les données. La troisième quant à elle a insisté sur les outils de validation qui servent à confronter les sources d'informations en vue de limiter les différentes erreurs d'appréciation ou de compréhension. En fin, la dernière section se base sur outils collectés pour déterminer les forces et faiblesses du manuel existant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion première partie

La première partie de notre travail qui porte sur la revue de la littérature et la méthodologie nous a permis tout d'abord de comprendre le concept d'audit interne. Elle a également permis d'élucider la démarche entreprise par le service d'audit interne lors de ses missions.

Ensuite, cette partie a pu mettre en exergue les outils de l'audit interne et plus particulièrement le manuel d'audit. Ainsi, nous avons décrit la démarche de conception et le contenu du manuel d'audit.

En fin, elle nous a permis de décrire notre méthodologie de recherche et notre modèle d'analyse.

En se basant sur la première partie, nous allons entreprendre la rédaction de la seconde partie qui porte sur la conception du manuel d'audit interne de la MECZY.

CSAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction deuxième partie

Le cadre théorique de notre étude nous a permis de comprendre le concept d'audit interne et son fonctionnement. En effet, nous avons successivement fait une revue de la littérature sur la définition de l'audit interne, ses objectifs, les normes, son rattachement hiérarchique, le déroulement d'une mission et les outils qu'il utilise.

Avec le premier chapitre, nous avons noté la nécessité de mettre en place une bonne démarche d'audit et l'importance pour un département d'audit interne de disposer d'un manuel pour différentes raisons développées dans le second chapitre. Il sert d'abord à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs de l'équipe afin de constituer une mémoire pour l'organisation. Ensuite, il aide à la formation des stagiaires en audit interne. En fin, c'est un référentiel car il englobe un rappel des normes de l'IIA.

Dans ce chapitre nous avons aussi décrit la démarche de conception et le contenu du manuel d'audit interne. Dans le troisième chapitre nous avons développé notre modèle d'analyse et les différentes variables qui serviront à mieux réussir notre travail de conception.

A la lumière de tous ces éléments, il s'agit pour nous en premier lieu de faire une présentation de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff (MECZY). En second lieu, nous ferons la présentation du manuel d'audit interne actuel de la MECZY afin de montrer ses atouts et limites. En fin, nous allons nous baser sur ces dernières pour mettre en place un nouveau manuel d'audit interne à jour et plus complet pour la MECZY.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA MECZY

La Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff (MECZY) est née d'une initiative villageoise appuyée par l'Agence Canadienne de Développement (A.C.D.I) et du Développement International Desjardins (DID) grâce au programme dénommé Programme d'Appui aux Mutuelles d'Epargne et de Crédit au Sénégal. Elle a démarré ses activités le 16 Août 1997 et devient, par la suite, membre de l'UM-PAMECAS dès la création de cette dernière. La MECZY a reçu son agrément le 12 Novembre 1998 du Ministère de l'Economie, des finances et du Plan, sous le numéro DK 1.98.00145 en conformité avec la loi 95-03 du 05 janvier 1995. Elle sortit de l'UM-PAMECAS en 2004 en raison d'une différence notoire de vision entre les membres de la MECZY (Assemblée Générale extraordinaire du 20 Novembre 2004) et les responsables de l'UM-PAMECAS. La MECZY est une société à capital variable régie par la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés au Sénégal. Elle offre à ses membres des produits d'épargne et de crédit auxquels s'ajoutent des produits de transfert d'argent et de micro assurance santé. Concernant l'épargne, elle propose deux types que sont l'épargne prévoyance ou à vue et les dépôts à termes. Pour ce qui est du crédit, la MECZY finance plusieurs activités dont la pêche, le commerce, l'agriculture etc., mais la priorité est donné au premier cité.

4.1. Les missions et objectifs de la MECZY

La MECZY a été créée par les villageois à majorité pêcheur et joue un rôle important dans le développement économique et social des populations. Elle constitue actuellement un puissant instrument de réduction de la pauvreté et de lutte contre l'immigration clandestine de par son offre de financement et de formation en faveur de la population.

4.1.1. Les missions

La commune d'arrondissement de Yoff compte environ 100 000 habitants et la pêche y constitue le secteur d'activité le plus rentable et le plus développé. Malgré la présence de nombreuses banques et institutions de microfinance, on note une certaine réticence de leur part du fait du risque élevé pour ce secteur. Pour prendre leur destin en main, les populations ont pris l'initiative de créer leur propre mutuelle d'épargne et de crédit afin de booster le développement socio-économique.

Ainsi la MECZY s'est fixée pour missions :

- ☞ de rendre le meilleur service financier et non financier à ses membres ;
- ☞ de satisfaire au mieux sa clientèle ;
- ☞ d'aider les populations de sa zone d'intervention à améliorer leurs conditions de vie ;
- ☞ de participer au développement socio-économique des populations de la zone.

4.1.2. Les objectifs

Pour atteindre les missions qu'elle s'est fixée, la MECZY a ciblé des objectifs stratégiques qui sont :

- ☞ de faciliter l'accès du crédit aux femmes défavorisées en particulier et de la communauté en général ;
- ☞ de faire du programme un tremplin pour sensibiliser et responsabiliser les populations sur les questions touchant à l'esprit d'entreprise ;
- ☞ de faire de la mutuelle une institution autonome, viable et crédible qui répond aux besoins de ses membres et de leur communauté ;
- ☞ de développer un programme d'éducation financière dont le but est de convaincre certaines populations à épargner pour le financement de leurs besoins futurs.

Ces objectifs étant larges, la MECZY a ciblé les objectifs prioritaires qui sont :

- ☞ de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ;
- ☞ de favoriser la solidarité, l'entraide et la coopération entre les membres ;
- ☞ de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- ☞ de participer pleinement à la promotion du développement économique et social dans sa zone d'intervention.

4.1.3. Les produits et services de la MECZY

La MECZY offre à ses membres deux types de produits : les produits d'épargne et les produits de crédit. Quant aux services, elles sont nombreuses et souvent non payantes.

4.1.3.1. Les produits d'épargne

Le membre bénéficie de trois types de comptes de dépôt tout juste après son adhésion à la MECZY. Il s'agit du compte de dépôt à vue, du compte d'épargne à terme et du compte d'épargne nantie.

4.1.3.1.1. Le compte de dépôt à vue

Le compte d'épargne à vue est un compte qui dispose d'une provision en permanence. Il n'est pas rémunéré mais le bénéficiaire est libre d'effectuer des dépôts et des retraits à volonté. Cependant, il doit laisser en permanence un minimum en compte qui est de 1 000 francs CFA.

4.1.3.1.2. Le compte d'épargne à terme

Ce compte permet aux membres de sécuriser leurs avoirs tout en bénéficiant d'une rémunération intéressante. Le compte est bloqué pour une durée minimale de 6 mois. Le membre signe un contrat qui porte sur les conditions de versement et la durée. Le taux de rémunération est de 5% annuel est proposé par la MECZY.

4.1.3.1.3. Le compte d'épargne nantie

Ce compte n'est pas rémunéré mais bloqué jusqu' au remboursement complet du crédit. Les dépôts sur ce compte varient de 25% à 5% du montant du prêt, selon l'ancienneté du membre et son type de crédit.

4.1.3.2. Les produits de crédit

La MECZY dispose d'une politique de crédit qui prend en compte la diversité de sa clientèle. Ainsi une large gamme de produits de crédit sont mises à leur disposition :

- ☞ les crédits d'équipement ;
- ☞ les crédits de consommation ;
- ☞ les crédits de trésorerie ;
- ☞ les crédits autres (social, événement, etc.).

4.1.3.3. Les services offerts par la MECZY

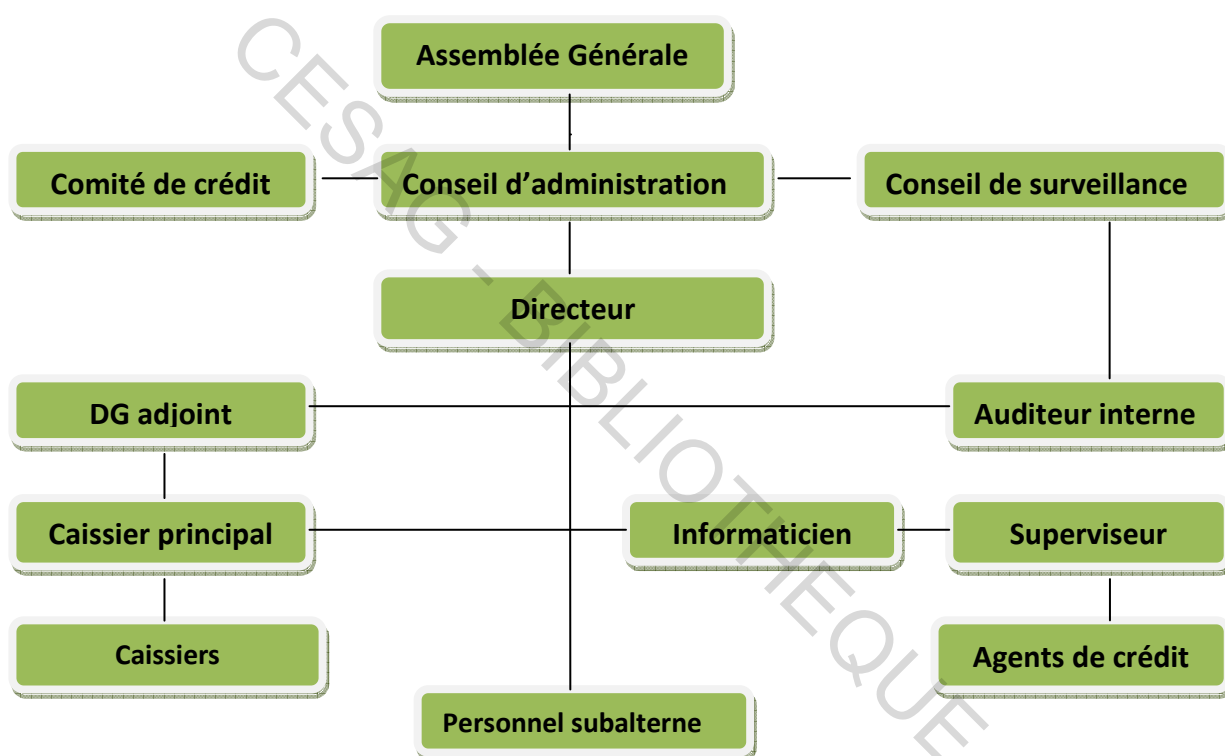
La MECZY offre des services tels que les transferts d'argent, la micro assurance santé, les virements de salaire et de pension retraite. En plus de ces services, elle offre d'autres services gratuits aux membres comme la formation, la participation aux activités de la communauté (investissement humain, construction hôpitaux, etc.) et dans le sport.

4.2. Fonctionnement de la MECZY

L'assemblée générale est l'instance suprême de la MECZY. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin. Outre l'assemblée générale, les organes de la MECZY sont le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance. Le mandat des membres de ces organes est de trois ans.

Concernant la gestion quotidienne de la structure, le conseil d'administration a nommé un directeur dont ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement de la MECZY.

Figure 3 : Organigramme fonctionnel de la MECZY



Source : Manuel de politiques et procédures de la MECZY (2013 : 11)

4.3. Organisation

Comme le montre l'organigramme fonctionnel, la MECZY est subdivisée en deux grandes entités qui sont les organes et le personnel technique.

4.3.1. Les organes de l'institution

La MECZY est dotée de quatre organes qui sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance.

4.3.1.1. L'assemblée générale

Comme souligné avant, l'assemblée générale est l'instance suprême de la MECZY. Elle est composée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts. Elle ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut, lorsqu'elle est réunie ordinairement, révoquer un ou plusieurs membres des organes de l'institution.

Les compétences de l'assemblée générale sont larges mais nous pouvons en énumérer quelques unes :

- ☞ s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de la MECZY ;
- ☞ modifier les statuts et le règlement ;
- ☞ élire les membres des organes de la MECZY et fixer leurs pouvoirs ;
- ☞ créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;
- ☞ approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- ☞ adopter le projet de budget ;
- ☞ fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- ☞ définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de la MECZY ;
- ☞ créer toute structure qu'elle juge utile ;
- ☞ traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement de la MECZY.

A l'exclusion des dispositions relatives aux modifications des statuts, à l'élection des membres des organes, à l'approbation des comptes et à l'affectation du résultat, l'assemblée générale peut déléguer certaines de ses pouvoirs à tout autre organe de la MECZY. L'assemblée générale ordinaire se réunit au moins une fois par an. Au plus tard dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice financière de la MECZY, elle se réunit en vue notamment :

- ☞ d'adopter le rapport d'activités de l'exercice ;
- ☞ d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice ;
- ☞ de donner quitus aux membres des organes de gestion ;
- ☞ de nommer un commissaire aux comptes, au cas échéant.

L'assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité des membres d'un organe d'administration et de gestion ou d'un organe de contrôle. Elle peut également se réunir à la demande des membres de la MECZY dans les conditions fixées par les statuts. Seuls les points mentionnés dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet des délibérations de l'assemblée générale extraordinaire.

4.3.1.2. Le conseil d'administration

Les organes d'administration et de gestion comprennent le conseil d'administration et le comité de crédit. Les membres du conseil d'administration sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Le conseil d'administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la MECZY. A cet effet, il est chargé notamment :

- ☞ d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- ☞ de définir la politique de gestion des ressources de la MECZY et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- ☞ de veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure et ;
- ☞ d'une manière générale, de mettre en application les décisions de l'assemblée générale.

4.3.1.3. Le comité de crédit

Les membres du comité de crédit sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Toutefois, ils peuvent être désignés par l'assemblée générale parmi les membres du conseil d'administration, conformément aux dispositions statutaires ou parmi le personnel de la MECZY. Le comité de crédit a la responsabilité de gérer la distribution du crédit, conformément aux politiques et procédures définies en la matière.

4.3.1.4. Le conseil de surveillance

Les membres de l'organe de contrôle sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. L'organe de contrôle est chargé de la surveillance et de la régularité des opérations de la MECZY, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la gestion. Le conseil de

surveillance présente, chaque année, à l'assemblée générale, un rapport sur la régularité et la sincérité des comptes et opérations.

Les fonctions exercées par les membres au sein des organes de la MECZY ne sont pas rémunérées. Toutefois, les frais engagés par les membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle, dans l'exercice de leurs fonctions, peuvent leur être remboursés, dans les conditions fixées par décision de l'assemblée générale.

4.3.2. Le personnel technique

En plus des organes, la MECZY est dotée de personnel technique qu'il peut choisir ou non parmi ses membres. Les membres du personnel technique ne sont pas des élus, ils sont désignés par le conseil d'administration et sont donc sous sa responsabilité. Sous l'autorité donc du conseil d'administration qui l'évalue, le personnel technique est chargé :

- ☞ de la gestion administrative et comptable ;
- ☞ d'organiser, d'exécuter, de contrôler les activités de la MECZY ;
- ☞ d'assurer la tenue à jour de la comptabilité et des registres obligatoires ;
- ☞ d'établir les états financiers ;
- ☞ de répondre aux sollicitations des divers comités ;
- ☞ de rendre compte au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

4.3.2.1. Le directeur

Le directeur est le gestionnaire de la MECZY. A ce titre, il doit veiller au bon fonctionnement de la mutuelle. Il doit non seulement veiller aux aspects techniques mais également aux aspects pratiques tels qu'assister les organes dans la préparation des réunions, informer les membres sur les différents produits de la caisse entre autres.

Il rôle du directeur est plus ou moins vaste et à ce titre il doit être compétent dans plusieurs domaines (comptabilité, gestion du portefeuille de crédit, gestion des ressources humaines, marketing, système d'information et de gestion, gestion financière et budgétaire etc.).

4.3.2.2. La directrice adjointe chargée de la comptabilité

Elle a une vocation d'assistance technique au directeur principalement pour toutes les tâches qui lui sont confiées. Elle mène également toutes les opérations afférentes à la comptabilité :

- ☞ veiller au bon enregistrement des opérations comptables ;
- ☞ préparer le paiement des salaires les fins du mois ;
- ☞ effectuer les rapprochements bancaires ;
- ☞ assurer la gestion des commandes et la livraison des fournitures de bureau ; etc.

En l'absence du directeur, la directrice adjointe chargée de la comptabilité assure l'intérim.

4.3.2.3. L'auditeur interne

L'auditeur interne est chargé de veiller aux respects des normes, de la politique, des procédures et du règlement en vigueur et de suivre l'ensemble de la gestion de la MECZY, afin de garantir :

- ☞ la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- ☞ la qualité des informations de gestion ;
- ☞ l'amélioration des performances.

4.3.2.4. Le responsable informatique

Le responsable informatique est sous la responsabilité du directeur. Il a pour missions d'administrer, gérer et assurer la sécurité informatique contenue dans le logiciel SAF 2000⁹. Il est aussi chargé de la formation du personnel sur l'utilisation de logiciel.

4.3.2.5. Le superviseur de crédit

Le superviseur de crédit est sous la responsabilité du directeur. Il assure une fonction de veille et de contrôle de premier niveau de l'instruction de crédit des membres.

Ses tâches sont nombreuses mais nous pouvons en citer quelques unes :

- ☞ veiller au respect des politiques et procédures de crédit par les agents de crédit ;
- ☞ assurer un entretien de validation des données collectées ;

⁹ SAF 2000 : Système d'automatisation financière (SAF2000) est une application complète, indépendante de toute base de données, capable de gérer une large gamme de produits financiers d'institutions de microfinance. Elle comprend un module de prêt, un module d'épargne et un module d'information sur les clients, ainsi qu'un solide module de comptabilité.

- ☞ fournir des conseils aux agents de crédit dans le cadre des instructions et la gestion du crédit de façon global ;
- ☞ appuyer les agents de crédit dans le suivi-recouvrement des dossiers de crédit ; etc.

4.3.2.6. Les agents de crédit

L'agent de crédit est sous la responsabilité du superviseur du crédit. Il a pour fonction de gérer un portefeuille de crédit au niveau de son guichet conformément à la politique de crédit et de mobilisation de l'épargne. L'agent de crédit a pour rôle :

- ☞ de participer au processus d'éducation financière et de formation des membres dans le cadre des activités de sensibilisation lors des entretiens et des visites de terrain ;
- ☞ d'assurer les entretiens de crédit suivant l'emploi de temps défini dans la semaine ou de façon mensuelle ;
- ☞ de procéder aux visites de terrain pour la confirmation des informations fournies par les membres candidats au crédit si nécessaire;
- ☞ de donner son avis technique sur tous les dossiers de crédit montés ;
- ☞ de transmettre au superviseur de crédit les dossiers et intégrer les remarques et suggestions ;
- ☞ de présenter les dossiers de crédit au comité de crédit ;
- ☞ assurer un système de recouvrement efficace et efficient des crédits en souffrance ;
- ☞ d'élaborer périodiquement un rapport mettant en exergue la production de crédit.

4.3.2.7. Le caissier principal

Le caissier principal est sous la supervision de la directrice adjointe chargée de la comptabilité. Il a pour mission de :

- ☞ s'assurer que les opérations de gestion administrative et comptable des comptes individuels sont exécutées en toute régularité ;
- ☞ contrôler les soldes caisse de fin de journée ;
- ☞ contrôler les opérations quotidiennes des agences et du siège à distance ;
- ☞ procéder à un arrêté contradictoire de caisse des agences ;
- ☞ saisir les mises à dispositions comptables des crédits aux membres ;
- ☞ assurer un contrôle des procédures en vigueur avant la mise en disposition des crédits ;
- ☞ contrôler et gérer la réserve par rapport au plafond défini.

4.3.2.8. Les caissiers

Le caissier est le gestionnaire principal du portefeuille caisse. Il est responsable des opérations de caisse et de leurs saisies. Il est sous l'autorité directe du caissier principal et est chargé de :

- ☞ l'édition des bordereaux d'encaisse et de versement ;
- ☞ la garde et l'agencement des pièces de caisse ;
- ☞ la vérification de l'existence de pièces justificatives avant tout décaissement ;
- ☞ la bonne tenue des comptes des membres sur le logiciel et des livrets des membres.

4.3.2.9. Le personnel subalterne

Le personnel subalterne comprend les agents de sécurité et le vagemestre. L'agent de prévention et de sécurité a pour principale mission d'assurer la protection et la sécurité des locaux, des biens et des personnes au sein de la MECZY durant les heures de travail. Par sa seule présence, il dissuade les actes de malveillance, mais son champ d'action ne s'arrête pas là. Il vérifie le bon fonctionnement des dispositifs de sécurité installés dans les locaux et gère l'accueil clients et les files d'attentes.

Quant au vagemestre, il est sous la direction du gérant. Il l'aide à régler toutes les démarches administratives de la mutuelle.

4.4. Présentation du service audit interne

Le service audit interne de la MECZY a été créé en 2011, suite aux recommandations des auditeurs externes et surtout grâce à celles de l'instruction 17-12-2010 de la BCEAO relative à l'organisation du contrôle interne au sein des systèmes financiers décentralisés. La taille de l'institution n'étant pas si importante, le service était géré par un responsable de l'audit interne qui se chargeait de tous les travaux dédiés à sa fonction. Actuellement, avec le déploiement de la MECZY vers d'autres zones, l'auditeur interne forme un stagiaire qui aura entre autre mission de l'aider dans l'exécution de ses missions.

4.4.1. Rattachement hiérarchique

Le service audit interne de la MECZY est directement rattaché à la direction, mais en staff. Cette position lui permet d'intervenir directement dans les autres départements de l'institution sans problème. Cependant, son intervention s'effectue par une délégation de pouvoir de la direction qui lui permet de réaliser ses missions de vérification, de contrôle et de conseil. Par

la suite, il transmet sous forme de rapport l'ensemble des résultats de ses diligences au Directeur qui seul habilité à intervenir auprès du service concerné.

4.4.2. Objectifs du service audit interne

Le service audit interne de la MECZY a pour mission de veiller à tous les aspects touchant à son organisation et son fonctionnement, en rapport avec les textes législatifs, réglementaires, les statuts et les règlements intérieurs qui le régissent. Son intervention porte généralement sur :

- ☞ la vérification de la conformité des opérations réalisées et de l'organisation avec les dispositions législatifs, réglementaires et prudentielles en vigueur, les normes et usages professionnels et déontologiques, les orientations et décisions des organes dirigeants, notamment en matière de risques, de pouvoirs, de signature et de taux d'intérêt ainsi que les procédures internes ;
- ☞ la surveillance de la qualité de l'information comptable et financière, en particulier les conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité des données ;
- ☞ la protection des ressources humaines, de la clientèle et des actifs de l'institution ;
- ☞ la prévention, la détection et la gestion des risques ;
- ☞ la vérification du respect de la conformité des procédures avec les dispositions de la loi uniforme relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux et celle portant sur le financement du terrorisme dans les Etats membres de l'UEMOA et leurs textes d'application.

En outre, la charte de l'audit de la MECZY définit clairement le cadre de la fonction au sein de l'institution et définit sa mission, ses pouvoirs, ses attributions, ses obligations en matière d'établissement de rapports et ses ressources.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation détaillée de la MECZY à travers son historique, ses missions, ses objectifs, son fonctionnement, son organisation et les produits et services offerts. D'abord, son historique nous renseigne sur la situation socio économique de la zone de Yoff mais surtout l'initiative prise par les populations locales en vue de financer eux même leurs propres activités. Ensuite ses missions et ses objectifs ont permis de préciser de manière explicite les priorités qu'elle s'est fixée mais aussi, les moyens qu'elle compte

utiliser pour les atteindre. Il nous a également aidés à comprendre le rôle des organes et du personnel technique dans l'activité quotidienne au sein de la MECZY. En fin, ce chapitre a permis de faire une présentation des divers produits et services qu'offre la MECZY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU GUIDE D'AUDIT INTERNE EXISTANT A LA MECZY

Dans ce chapitre, il sera question de présenter le manuel d'audit interne actuel de la MECZY. En effet, après la désaffiliation de la MECZY du réseau PAMECAS, la mutuelle est restée longtemps sans auditeur interne. Il a fallu les recommandations des commissaires aux comptes pour mettre en place un service audit interne.

Ainsi, un manuel d'audit interne a été élaboré par le responsable du service en 2011. Ce manuel a pour objectif de présenter la démarche et les règles à respecter lors des différentes phases d'une mission d'audit interne à la MECZY.

Le manuel se décompose en trois grandes parties qui sont : la présentation du manuel d'audit interne, la méthodologie d'audit et en fin la conclusion d'une mission et la présentation du rapport.

5.1. La présentation du manuel d'audit

La présentation du manuel d'audit est en harmonie avec celle dédiée aux procédures de la MECZY. Elle comprend la définition des objectifs de l'audit interne de la structure mais aussi les différents principes obligatoires pour le service et la préparation de la mission d'audit.

5.1.1. Définition des objectifs du service audit interne

Le service audit interne a pour objectif principal d'assister la direction dans l'exercice efficace de sa mission en lui fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. Il vérifie si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières et les organisations efficaces.

Le service audit interne identifie les risques nouveaux, les irrégularités et présente ses conclusions et suggestions à la direction. Il doit proposer également des modifications aux procédures internes afin d'éviter ou de limiter les risques.

Le service audit interne ne doit pas se focaliser que sur les déficiences du système, il doit identifier tout ce qui fonctionne bien au sein de l'institution afin que les bonnes pratiques soient divulguées.

Le service audit interne procède à des enquêtes sur des dysfonctionnements majeurs sur recommandation de la direction. Au cours de sa mission, les auditeurs doivent s'assurer que toutes les opérations effectuées par la MECZY ont été enregistrées conformément aux procédures et aux dispositions statutaires.

5.1.2. Les principes du contrôle interne

Pour réaliser efficacement sa mission, le service audit interne a l'obligation de remplir certaines conditions.

5.1.2.1. Le secret professionnel

L'auditeur interne ne doit jamais propager les résultats de son contrôle en dehors des personnes à qui s'adresse son rapport de contrôle. La confidentialité est une qualité importante que doit posséder tout le personnel travaillant au service audit interne.

5.1.2.2. Le respect des autres

L'auditeur interne exerce ses fonctions avec conscience et impartialité dans un esprit de respect et de collaboration avec les structures contrôlées. Pour que l'audit interne soit bien accepté, il faudra que son personnel ait de fortes capacités de communication, de résolution de conflits et un esprit d'équipe et du tact. Il est important qu'il veille à développer une culture d'anticipation, de prévention et de gestion de risques au sein de l'organisation.

5.1.2.3. L'intégrité morale

L'auditeur interne doit être incorruptible. Il doit faire une analyse objective des situations et décisions et donner une interprétation juste. Il doit pouvoir formuler en cas de besoin des indications claires et détaillées pour corriger les lacunes observées.

5.1.2.4. L'aptitude technique

L'auditeur interne doit avoir les aptitudes techniques requises pour assurer le contrôle de l'ensemble des services techniques, interpréter, déceler les erreurs, proposer des mesures objectives, concilier des points divergents et pouvoir rédiger un rapport sur tout ce qu'il a constaté lors du contrôle en vue d'apporter les améliorations nécessaires au redressement des

lacunes. L'audit interne doit avoir également une orientation formatrice, pas seulement celui de police du contrôle interne.

5.1.3. La préparation de la mission d'audit interne

En principe, une mission d'audit se prépare correctement par une lecture des précédents rapports de contrôle, une collecte des divers documents (financiers, bancaires, réglementaires, etc.), une analyse de rapports d'activités produits par la caisse, etc. En raison de certaines contraintes relevées en ce qui concerne la conduite d'une mission d'audit, une telle préparation aussi minutieuse ne peut être exigée si les qualités énumérées plus haut font défaut chez les auditeurs. Toutefois, une préparation minimum doit se faire notamment :

- ☞ une réunion interne des auditeurs pour décider de l'opportunité, du jour et des modalités du contrôle ;
- ☞ une collecte des documents : rapport de la dernière mission, procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Crédit tenues depuis le dernier contrôle, statuts, règlement, lois, décisions éventuelles, etc.

5.2. La méthodologie d'audit interne

La méthodologie décrite par le manuel d'audit interne de la MECZY vise surtout la prise en compte dans le contrôle des différents domaines de l'activité de la structure :

- ☞ les opérations d'ordre administratif ;
- ☞ les opérations de l'épargne ;
- ☞ les opérations de crédit ;
- ☞ les produits d'exploitation ;
- ☞ les charges ;
- ☞ les immobilisations ; etc.

5.2.1. Le contrôle des opérations d'ordre administratif

La vérification des opérations d'ordre administratif repose sur le respect des procédures décrites dans le manuel de l'institution concernant la phase d'adhésion, à savoir le paiement du capital social et des droits d'adhésion, la tenue du registre des membres, la gestion des carnets de membre et celle des procurations.

5.2.2. Le contrôle des opérations de caisse

Le contrôle des opérations de caisse revêt deux aspects qui sont la vérification de l'arrêté de caisse et la régularité du contrôle de caisse.

Concernant l'arrêté de caisse contradictoire, l'auditeur vérifie l'équilibre entre le solde théorique et le solde réel mais aussi le respect du plafond d'encaisse défini. Pour ce qui est de la régularité du contrôle de caisse, l'auditeur vérifie que les contrôles de caisse sont réguliers, que l'encaisse existante est conservée en lieu sûr et que les entrées et sorties de fonds sont intégralement comptabilisées et appuyées par des justificatifs (fiches ou pièces signées).

5.2.3. Le contrôle de l'épargne

Les comptes de dépôts de la clientèle sont les plus exposés notamment avec le risque de différence de soldes entre la comptabilité générale et la comptabilité auxiliaire d'une part et différence entre la comptabilité et le solde du livret (erreurs d'additions, d'imputations ou de fraudes,..) d'autre part.

5.2.4. Le contrôle du crédit

Le crédit est la principale matière première pour une mutuelle d'épargne et de crédit car c'est lui qui génère le plus de revenus pour l'institution. De ce fait, le contrôle du crédit est d'une importance capitale et prend deux formes :

- ☞ le contrôle du crédit à la clientèle ;
- ☞ le contrôle des dossiers de crédit.

5.2.4.1. Le contrôle du crédit à la clientèle

Le contrôle du crédit à la clientèle vise d'une part le respect des procédures internes en matière de crédit et d'autre part l'équilibre comptable du module avec les différentes fiches de crédit. Les objectifs de ce contrôle sont entre autres de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements, d'éviter les irrégularités et d'éventuels crédits fictifs mais aussi que tous les intérêts et commissions sont calculés et encaissés intégralement.

5.2.4.2. Le contrôle des dossiers de crédit

Le contrôle des dossiers de crédit est important pour plusieurs raisons. D'abord, il permet de vérifier que les bénéficiaires sont réellement des sociétaires. Ensuite, il permet aux auditeurs de vérifier que la procédure d'octroi de crédit est respectée aussi bien par les agents de crédit que le comité de crédit. Enfin, il permet de vérifier que toutes les garanties ont été prises avant l'octroi du crédit.

Ainsi, le contrôle se base sur trois niveaux :

- ☞ au niveau de la demande de crédit ;
- ☞ à partir des décisions du comité de crédit ;
- ☞ à partir du suivi des crédits octroyés.

5.2.5. Le contrôle des charges

La maîtrise des charges pour une institution de microfinance est en général très difficile surtout à cause de l'évolution technologique et de la concurrence. Les charges les plus importantes pour la MECZY sont les charges de personnel et les charges d'exploitation.

Le contrôle des charges de personnel repose sur la vérification de la rémunération du personnel, les cotisations à la sécurité sociale, les taxes professionnelles et les primes de caisse afin de voir si elles sont justifiées par des contrats et autres documents. Il doit également s'assurer que ces charges sont approuvées par les organes compétents.

Concernant les charges d'exploitation, elles découlent de l'activité quotidienne de la structure. Le contrôle de ces charges a pour objectif d'éviter les abus ou les détournements et la maîtrise des frais généraux qui ont des conséquences sur la rentabilité.

Par rapport aux autres charges d'exploitations (loyer, fournitures de bureau, frais de déplacement, frais divers ...), l'auditeur s'assure qu'elles ont été correctement et intégralement comptabilisées et qu'elles sont justifiées par des pièces comptables.

5.2.6. Le contrôle des produits d'exploitation

Les produits regroupent les revenus générés par l'activité de la MECZY. Les risques liés aux produits sont les abus ou les détournements du patrimoine et un compte d'exploitation qui n'exprime pas l'image fidèle des comptes.

L'auditeur vérifie si les produits sont intégralement calculés et parfaitement comptabilisés. Il s'assure également du bon calcul et de la bonne comptabilisation des reprises sur provisions pour créances douteuses et du remboursement des détournements ou des déficits déjà amortis.

5.2.7. Le contrôle des immobilisations

L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que les immobilisations figurant sur le bilan de l'institution sont réellement sa propriété et qu'elles sont correctement évaluées. L'auditeur interne vérifie aussi les amortissements effectués, les décisions des organes relatives aux investissements opérés et de voir si le ratio de financement des immobilisations par les fonds propres est respecté.

5.2.8. Le contrôle du compte banque

Le contrôle consiste à réaliser un état de rapprochement bancaire et vérifier :

- ☞ si le caissier principal respecte l'encaisse autorisée, c'est à dire si le surplus de liquidités est régulièrement transféré en banque ;
- ☞ si les transferts de fonds sont toujours assurés par les personnes désignées ;
- ☞ si les opérations avec les banques sont bien enregistrées sur le logiciel et sur les pièces concernées.

5.2.9. Le contrôle des organes

L'objectif principal de vérification des activités des organes et du personnel est de s'assurer de la qualité de l'administration et du contrôle interne assuré par les organes de contrôle et de gestion de la MECZY. Cette vérification est effectuée en se référant aux textes réglementaires (statuts et règlements intérieurs) et instructions en vigueur.

Les données soumises aux vérifications des activités des organes se retrouvent dans les informations contenues dans les procès-verbaux de leurs réunions et dans le déroulement

quotidien des activités dont découlent certains faits : le taux de retards trop élevé, mauvaise appréciation du risque des dossiers de crédits, etc.

Les principales procédures de vérification des activités des organes de contrôle est de prendre connaissance des procès-verbaux de réunion des conseils tels que contenus dans les registres réservés à cet effet, de se rendre compte des améliorations et / ou des corrections des anomalies relevées par les audits précédents et de discuter avec les membres des conseils.

L'auditeur peut ainsi être en mesure de déceler que les organes dirigeants remplissent leur mandat en accord avec la loi, les statuts et les règlements en vigueur.

5.3. Rédaction, présentation des résultats et transmission du rapport

A la fin de chaque mission, les auditeurs doivent faire une brève restitution au responsable de guichet si possible. Ils doivent obligatoirement rédiger un rapport assez simple qui doit donner des informations sur les points suivants :

- ☞ jour, date, heure du début du contrôle, de fin et le lieu du site contrôlé ;
- ☞ membres de l'équipe d'audit ayant fait la mission : noms et prénoms, fonctions ;
- ☞ les éléments du contrôle ;
- ☞ les observations, les causes, les conséquences, les risques et les recommandations.

Ils doivent également prendre en compte les remarques pertinentes des audités dans la rédaction du rapport final.

Après finalisation, le rapport est transmis au directeur et au président du conseil de surveillance. Le directeur programme une séance de discussion du rapport avec l'auditeur pour que ce dernier lui explique en détail les différentes observations et justifie les recommandations. Le directeur à son tour lui fait part des recommandations dont il souhaiterait la mise en œuvre et la date du démarrage de leur mise en application.

L'auditeur n'exigera que l'application des recommandations qu'il juge opportunes. Une copie de la fiche « commentaires sur le rapport final de mission d'audit interne » est remise par le directeur à l'auditeur interne pour classement dans le dossier d'audit.

5.4. Analyse du manuel d'audit interne

Tableau 4 : Analyse des forces et faiblesses du manuel d'audit interne de la MECZY

ETAPES	FORCES	FAIBLESSES
Présentation du service audit interne de la MECZY		Le manuel d'audit interne de la MECZY débute par une définition des objectifs sans présenter au préalable le service, son organisation et ses missions.
Présentation du manuel d'audit interne		Aucune indication sur les objectifs du manuel et le champ d'application.
Les utilisateurs	Ce manuel concerne à la fois les auditeurs internes et externes car il leurs permet d'être efficace et efficient dans leur mission.	
La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne	Le manuel énumère l'essentiel des points de contrôle au niveau de la MECZY. Pour chaque domaine, il cite les objectifs, les documents utiles, les risques et la démarche.	Le manuel existant ne donne pas une méthodologie de conduite des missions. Il se limite seulement à la présentation des principes de contrôle interne et un petit paragraphe sur la préparation des missions. Après cela, le manuel développe les différents points de contrôle au sein de l'institution.
	Le manuel explique la procédure de conclusion d'une mission (rédaction du	Aucune indication n'a été faite sur la rédaction des rapports, le contenu et la

Rédaction, présentation des résultats et transmission des rapports	rapport provisoire, restitution et rédaction du rapport final). Le manuel explique clairement les destinataires des rapports ainsi que la procédure de suivi des recommandations.	forme.
Les supports techniques (il s'agit de la présentation des feuilles de travail et du contenu des dossiers de travail)		Le manuel n'en fait pas état.
La conception (forme et fond)	Le manuel présente clairement les aspects essentiels de contrôle.	La forme de présentation du manuel n'est pas adéquate mais également il n'explique pas en détail l'implication des différentes parties.
Application du manuel	Effective	La mise à jour

Conclusion

Ce chapitre fait la description du guide d'audit interne présent à la MECZY. Force est de reconnaître que ce manuel donne d'importantes orientations sur les domaines de contrôle, mais il présente certains manquements sur le fond et sur la forme notamment la méthodologie.

Ainsi, la correction de ces insuffisances et la prise en compte des manquements feront l'objet d'un prochain chapitre qui sera présenté comme nouveau manuel d'audit interne de la MECZY.

CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE DE LA MECZY

Introduction

Le manuel ci après, conçu uniquement sur la base des transactions existantes à la MECZY, est destiné à toutes personnes intervenant dans la conduite des missions d'audit au sein de la structure. Ainsi, il se doit d'être simple, pédagogique et facilement modifiable en fonction de l'environnement juridique, professionnel et technologique du secteur de la microfinance et de la MECZY en particulier. Afin de remplir ces différents objectifs, le manuel se présentera en trois parties. Dans la première, nous ferons une présentation du manuel et des phases de préparation d'une mission d'audit interne. En second lieu, nous déclinons la méthodologie de conduite de mission d'audit interne à la MECZY. Et enfin, nous ferons une présentation des fiches de contrôle en insistant sur les objectifs, les documents à consulter, la démarche et les risques encourus.


6.1. Présentation du manuel et phases préparatoires d'une mission d'audit interne

La présentation du manuel permet, de prime abord, de se fixer une idée sur son objet, son champ d'application et ses objectifs. La préparation de la mission d'audit interne vient compléter cette première partie.


6.1.1. Présentation du manuel d'audit interne de la MECZY

Elle prend en compte l'objet du manuel d'audit, son champ d'application et son organisation.

6.1.1.1. But, objectif du manuel d'audit interne

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	But, objectif du manuel d'audit interne	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ servir de référentiel dans la conduite des missions d'audit interne de la MECZY; ☞ définir le contenu et la présentation des supports de travail; ☞ définir les diligences à mettre en œuvre dans le contrôle des différents cycles; ☞ servir de support de formation aux stagiaires en audit interne. 		


6.1.1.2. Champ d'application

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> <i>novembre 2013</i>
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Champ d'application	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ les activités financières; ☞ la gestion du portefeuille et la trésorerie ; ☞ les activités d'épargne et de crédit, y compris leur suivi ; ☞ les systèmes d'information de gestion et les technologies de l'information ; ☞ toutes les autres activités, y compris les ressources humaines et les fonctions administratives. 		


6.1.1.3. Organisation du service audit interne de la MECZY et responsabilité

L'audit interne de la MECZY est placé sous la tutelle fonctionnelle du Directeur Général à qui il rend compte toutes les activités de l'institution. En outre, il collabore étroitement avec le Conseil de surveillance.


6.1.1.3.1. Fonction d'audit interne

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> <i>novembre 2013</i>
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Fonction d'audit interne de la MECZY	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Le service audit interne fait partie du dispositif de gestion de la MECZY; ☞ l'audit interne de la MECZY apporte une assurance à la direction de par ses conseils; ☞ il participe également à l'atteinte des objectifs de l'institution en améliorant son fonctionnement. 		


6.1.1.3.2. Mission

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Mission	
<p>L'audit interne a pour objectif de donner à la direction une assurance raisonnable que la MECZY est gérée de manière saine et efficace en leur fournissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ des informations fiables ; ☞ des évaluations pertinentes; ☞ des conseils et des recommandations; ☞ une meilleure optimisation des ressources 		


6.1.1.3.3. Indépendance

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Indépendance	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Le responsable de l'audit interne rend compte au Directeur Général; ☞ il travaille également en étroite collaboration avec le Conseil de surveillance; ☞ il prend toutes les mesures qu'il juge nécessaire pour accomplir sa mission et rend compte; ☞ il reçoit et traite les demandes d'intervention du Directeur tout en gardant sa neutralité et sa liberté de prendre des mesures pour l'accomplissement de sa mission; ☞ il respecte et préserve la confidentialité des informations recueillies lors des missions. 		

6.1.1.3.4. Autorité, rôle, responsabilités et pouvoirs

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Autorité, rôle, responsabilité et pouvoir	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ le service audit interne est établi par le Conseil d'administration, et ses responsabilités sont définies par le Comité de surveillance dans le cadre de leur fonction de contrôle ; ☞ le service audit interne de la MECZY est directement rattaché à la direction, mais en staff; ☞ les auditeurs internes n'ont aucun pouvoir décisionnaire sur les différentes activités de la MECZY et aussi sur le personnel; ☞ ils ont accès, cependant, à tous les documents et locaux de l'institution dans l'exercice de leur mission; ☞ tous les employés de la MECZY sont également priés, d'aider les auditeurs internes dans l'accomplissement de leur mission; ☞ l'audit interne a aussi un accès libre et illimité aux présidents du conseil d'administration et du conseil de surveillance. 		


6.1.1.3.5. Conflit d'intérêt

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Conflit d'intérêt	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ le service audit interne est indépendant de tous processus, opérations et activités dont il vérifie les comptes; ☞ le service audit interne ne participe pas aux tâches opérationnelles; ☞ il exécute les missions avec professionnalisme et conformément aux normes de la pratique professionnelle de l'audit interne. 		


6. 1.1.4. Caractéristiques professionnelles des auditeurs

Les auditeurs internes sont tenus de se conformer aux politiques et procédures de la MECZY, au code de conduite et surtout aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne voté par l'IIA.

6.1.1.4.1. Diligence professionnelle

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Diligence professionnelle	
<p>Il est attendu des auditeurs internes de la MECZY qu'ils respectent les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ intégrité; ☞ objectivité; ☞ confidentialité; ☞ et compétences. 		


6.1.1.4.2. Formation professionnelle continue

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	PRESENTATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE	Folio : 1/1
	Formation professionnelle continue	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ d'abord, les nouvelles exigences réglementaires poussent les auditeurs à être plus compétents et performants; ☞ ensuite, les attentes des dirigeants sur le métier d'audit sont également un motif valable de perfectionnement; ☞ en fin, orienté vers toutes les fonctions de l'institution et devant donner une assurance raisonnable aux responsables, l'auditeur interne doit être pluridisciplinaire et compétent. 		

6.1.2. Les principales procédures d'audit de la MECZY


L'exécution correcte d'une mission d'audit interne requiert une rigueur et obéit à certaines règles qui peuvent évolutives avec le développement de l'institution et du service audit interne.

6.1.2.1. Planification de l'audit et processus d'évaluation des risques

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Les principales procédures de l'audit interne de la MECZY	Folio : 1/1
	Planification de l'audit interne et procédure d'évaluation des risques	


Intervenants	Descriptions détaillées
Le directeur les responsables de guichet	<ul style="list-style-type: none"> ☞ remplir les fiches de proposition de mission ; ☞ renseigner les détails et les attentes pour ces missions.
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ réceptionner les fiches de proposition de mission ; ☞ recenser les risques de l'institution ; ☞ évaluer et hiérarchiser les risques pour déterminer les missions prioritaires.

6.1.2.2. Estimation des besoins de l'audit interne

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Les principales procédures de l'audit interne de la MECZY	Folio : 1/1
	Estimation des besoins de l'audit interne	


Intervenants	Descriptions détaillées
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ évaluer les ressources nécessaires pour réussir les missions ; ☞ évaluer également les compétences qui pourront mener à bien les missions.

6.1.2.3. Critère d'évaluation des risques (pluriannuel)

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Les principales procédures de l'audit interne de la MECZY	Folio : 1/1
	Critères d'évaluation des risques	


Intervenants	Descriptions détaillées
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ évaluer la fréquence d'événements générateurs de pertes (probabilité d'occurrence) ; ☞ Evaluer l'impact de la perte ou perte encourue par la MECZY en cas de réalisation.

6.1.2.4. Méthodologie et cycle couvert par l'audit interne

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Les principales procédures de l'audit interne de la MECZY	Folio : 1/1
	Méthodologie et cycle couvert par l'audit interne	

Intervenants	Descriptions détaillées
L'équipe d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ vérifier la rationalité du système de contrôle interne ; ☞ contrôler également l'efficacité de ce système ; ☞ orienter les recherches vers toutes les fonctions de la MECZY et couvrir toutes les caisses ; ☞ mener des investigations minutieuses afin de trouver les causes profondes des problèmes ; ☞ Rendre compte, au directeur et aux dirigeants, l'ensemble des manquements et faiblesses du dispositif de contrôle interne.

6.1.2.5. Planification et budgétisation des ressources d'audit


	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Les principales procédures de l'audit interne de la MECZY	Folio : 1/1
	Planification et budgétisation	

Intervenants	Descriptions détaillées
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ sélectionner les missions à retenir dans le programme ; ☞ élaborer le projet du programme de vérification ; ☞ soumettre le programme au conseil de surveillance et au directeur pour approbation.
Le directeur	<ul style="list-style-type: none"> ☞ examiner le programme d'action provisoire ; ☞ allouer éventuellement des ressources supplémentaires si les missions en nécessitent ; ☞ approuver le programme d'audit.
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ établir le programme d'action définitif (date, équipe...) ; ☞ tenir compte des disponibilités des auditeurs.
Le conseil de surveillance et le directeur	<ul style="list-style-type: none"> ☞ vérifier le programme modifié ; ☞ approuver la version définitive du programme d'action.

6.2. Conduite des missions


La conduite efficace d'une mission d'audit nécessite la mise en place d'une méthodologie pragmatique et simple d'utilisation. L'équipe doit également détenir tous les outils nécessaires à la réalisation du programme.

6.2.1. La préparation des missions

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	La préparation des missions	


Intervenants	Descriptions détaillées
Le responsable de l'audit interne et le directeur	<ul style="list-style-type: none"> ☞ émission d'ordre de mission signé
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ élaborer le programme de vérification ; ☞ planifier les investigations à réaliser, c'est-à-dire les modules qui feront l'objet de contrôle approfondi ; ☞ élaborer le calendrier de la mission ; ☞ définir les modalités de contrôle ; ☞ former l'équipe de contrôle.
Les auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> ☞ préparer les documents nécessaires au contrôle ; ☞ lire les rapports de contrôles précédents ; ☞ faire la liste des documents à demander à l'unité auditée.
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ s'assurer de la mise en œuvre partielle ou intégrale des recommandations antérieures; ☞ organiser une séance de travail avec toute l'équipe de la mission afin de préciser les attentes, la conduite à tenir sur le terrain et les travaux à réaliser.

6.2.2. La réunion d'ouverture

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	La réunion d'ouverture	


Intervenants	Descriptions détaillées
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ présenter l'équipe de la mission d'audit; ☞ rappeler l'objectif et le rôle de l'audit interne au sein de la MECZY ; ☞ rappeler la procédure de contrôle sur place ; ☞ présenter les domaines qui sont couverts pendant la mission ; ☞ demander les documents et les informations : une liste de documents et d'informations à mettre à la disposition de la mission par le responsable de l'entité.
Le responsable de l'entité auditée	<ul style="list-style-type: none"> ☞ mettre à la disposition de l'équipe les documents et informations demandés ; ☞ préparation de la logistique (bureau, téléphone,...).
Les audités	☞ préparation et participation à la mission.

6.2.3. La prise de connaissance de l'entité à auditer

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	La prise de connaissance de l'entité à auditer	


Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ glaner des informations capitales sur l'entité ; ☞ lister les personnes à interviewer ; ☞ rassembler les documents à consulter ; ☞ choisir les points critiques à comprendre.

6.2.4. Identification des risques et opportunités d'amélioration

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	Identification des risques et des opportunités d'amélioration	


Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ constituer un échantillon représentatif de l'entité auditée ; ☞ utiliser des tests et des interviews pour identifier les dysfonctionnements et anomalies ; ☞ déceler les risques de l'entité auditée à partir du TFFA ; ☞ procéder par des contrôles de concordance, de conformité ou physique pour s'assurer du respect de la loi et de la réglementation en vigueur.

6.2.5. L'analyse des risques : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA)

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	L'analyse des risques : le TFFA	


Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ exprimer qualitativement et quantitativement les forces et faiblesses des thèmes étudiés par rapport aux règles, procédures et systèmes existants ; ☞ faire une présentation synthétique des opinions des auditeurs sur chaque thème analysé ; ☞ hiérarchiser les risques.

6.2.6. Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	Feuille de révélation et d'analyse de problèmes	


Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ rédiger une FRAP à chaque dysfonctionnement, erreur, malversation, insuffisance, bref, a chaque fois qu'une observation révèle un problème ; ☞ classer et ranger les FRAP.

6.2.7. La réunion de fin de mission

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	La réunion de fin de mission	


Intervenants	Descriptions détaillée
L'équipe d'audit	<ul style="list-style-type: none"> ☞ faire une présentation orale des observations les plus importantes ; ☞ aborder les points forts du dispositif de contrôle interne ; ☞ présenter les constats et les recommandations ; ☞ harmoniser leur compréhension des points saillants en expliquant les erreurs constatées, les causes éventuelles et les moyens d'y remédier ; ☞ recenser les réponses pertinentes des audités ; ☞ faire valider le projet de rapport.

6.2.8. Le rapport de mission

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	Le rapport de mission	

Intervenants	Descriptions détaillée
Le responsable de l'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ faire une synthèse des différentes FRAP avec leur degré de gravité ; ☞ formuler des recommandations pertinentes de nature à résoudre les problèmes soulevés ; ☞ préparer un plan d'action indiquant clairement les mesures à prendre par la direction pour donner suite aux recommandations ; ☞ identifier les responsables de la mise en œuvre des recommandations ainsi que les délais ; ☞ intégrer dans le rapport les commentaires des audités ; ☞ faire relire le rapport par les autres membres de l'équipe ; ☞ envoyer le rapport aux concernés (directeur, CS...).

6.2.9. Le suivi des recommandations


	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Conduite des missions	Folio : 1/1
	Le suivi des recommandations	

Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> ☞ programmer une mission de suivi des recommandations ; ☞ évaluer le degré d'application des recommandations ; ☞ se renseigner sur les différents problèmes rencontrés pour la mise en application des recommandations ; ☞ établir un tableau de bord du suivi des actions de progrès ; ☞ insister sur les recommandations non appliquées ; ☞ établir un rapport de suivi des recommandations et l'envoyer au directeur.

6.3. Les types d'audits


Les types d'audit diffèrent selon l'objectif, l'activité, l'organisation et la qualité du service audit.

6.3.1. L'audit opérationnel

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Les types d'audit	Folio : 1/1
	L'audit opérationnel	

Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes	<p>L'audit opérationnel à la MECZY sert à apprécier l'ensemble de ses fonctions et ses opérations c'est-à-dire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ la manière dont elle définit et respecte les objectifs et les politique ; ☞ la manière d'obtenir des ressources pour financer ses activités ; ☞ comment elle préserve ces ressources ; ☞ et comment elle les consomme. <p>Ainsi son audit opérationnel revient à un audit de la stratégie, de la gestion et celui des opérations.</p>

6.3.2. L'audit risque


	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Les types d'audit	Folio : 1/1
	L'audit risque	

Intervenants	Descriptions détaillée
L'équipe d'audit	<p>Les opérations de crédit drainent énormément de risques pour la MECZY d'où la nécessité de l'audit risque.</p> <p>L'audit risque permet de s'assurer, d'une part, de la protection du patrimoine et d'autre part, de l'amélioration de la gestion du crédit. Ainsi, les auditeurs internes peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ vérifier les différentes étapes par lesquelles passe le crédit ; ☞ contrôler les échéances des crédits ; ☞ analyser les comptes débiteurs ; ☞ déterminer la rentabilité du crédit.

6.4. La coordination avec les autres métiers


L'audit interne qui est une fonction de soutien pour la MECZY s'appuie généralement sur les travaux et les recommandations des auditeurs externes mais aussi du soutien du conseil de surveillance pour atteindre ses objectifs.

6.4.1. Le conseil de surveillance

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application :</i> novembre 2013
	Coordination avec les autres métiers	Folio : 1/1
	Le conseil de surveillance	

Intervenants	Descriptions détaillée
Le conseil de Surveillance et les auditeurs interne	<ul style="list-style-type: none"> ☞ organiser une séance de travail pour discuter des objectifs de contrôle et du planning afin d'éviter les télescopes mais surtout de toucher le maximum de points de contrôle ; ☞ se rencontrer périodiquement pour discuter des problèmes et des réalisations ; ☞ leur présenter les résultats après chaque mission ; ☞ présenter chaque année un rapport de synthèse de ses activités contenant les orientations, la portée, le calendrier et la mise en œuvre des recommandations ; ☞ rédiger les rapports de surveillance prudentielle (RSP) et de contrôle général (RCG) conformément à l'instruction 17-12-2010 de la BCEAO et les déposer à la DRS-SFD avant le 1^{ier} juillet de chaque année ;

6.4.2. Les auditeurs externes

	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : novembre 2013</i>
	Coordination avec les autres métiers	Folio : 1/1
	Les auditeurs externes	

Intervenants	Descriptions détaillée
Les auditeurs internes et les auditeurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ assurer la coordination avec les auditeurs externes ; ☞ leurs soumettre les rapports d'audit internes pour les aider à limiter les investigations ; ☞ vérifier, chaque trimestre, la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes.

Conclusion

L'analyse des forces et faiblesse du manuel d'audit interne de la MECZY a suscité la conception du nouveau qui prend en compte toutes les insuffisances sur le plan organisationnel, technique et méthodologique. Ce manuel contribuera sûrement à faciliter le déroulement des missions au sein de la mutuelle car les risques les plus fréquents, la démarche et les documents de base y sont tous listés et développés.

Cependant, une mise à jour régulière du manuel est nécessaire de la part du responsable de l'audit interne car l'activité de MECZY est tendancielle, de même que les risques.

Conclusion deuxième partie

Le chapitre introductif de cette deuxième partie nous a permis de faire une présentation détaillée de la Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Zone de Yoff dans son ensemble. Elle nous a surtout aidés à comprendre le rôle des organes (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, etc.) et du personnel technique dans la vie de cette institution.

Ensuite, nous avons procédé à la présentation du manuel d'audit interne de la MECZY. Force est de reconnaître que ce manuel donne d'importantes orientations sur la méthodologie et sur les domaines de contrôle, mais il présente certains manquements sur le fond et sur la forme.

Ce diagnostic a mis en exergue la nécessité d'une amélioration du manuel d'audit interne qui sera mise en œuvre dans le dernier chapitre. Ainsi, nous exhortons le responsable de l'audit interne à mettre régulièrement à jour ce manuel, compte tenu de l'évolution rapide du secteur de la microfinance.

OTISAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans le secteur de la microfinance, le déficit majeur à relever reste la viabilité des institutions avec la recrudescence des crises au niveau mondial. Au Sénégal, les autorités de tutelle s'activent sur ce sentier avec les actions quotidiennes de la DRS-SFD. En effet, cette cellule veille en permanence sur la santé financière des institutions de microfinance du secteur et donne une importance particulière au contrôle interne.

Selon BERTIN (2007 : 96), les objectifs de l'audit interne bancaire sont de vérifier sur la base régulière que le système de contrôle interne bancaire fonctionne de manière efficace selon les politiques et procédures décidées par la direction. Le manuel d'audit interne constitue un des outils qui permet à l'auditeur de réussir facilement sa mission.

Au terme de ce travail, nous pouvons affirmer que la conception d'un manuel d'audit interne requiert une connaissance approfondie de l'audit et de la structure étudiée. En effet, comme nous l'avons déjà dit un peu plus haut avec la définition du CIGM et des consultants du KPMG, le manuel d'audit interne est un outil méthodologique qui permet à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et acte de gestion courante par rapport aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur. Ainsi, le manuel d'audit interne sert de guide aux auditeurs car il leur fournit des éléments probants sur les adéquations entre les procédures et la pratique. En d'autres termes, il aide les managers à se prémunir contre les risques au niveau de l'institution. En outre, il est d'une importance capitale pour les stagiaires en audit parce qu'il facilite leur compréhension et leur intégration.

La conception d'un bon manuel d'audit interne nécessite l'adhésion de tous au niveau de l'institution. En effet, c'est un outil de prévention des risques et donc demande la participation de tous les acteurs du système. En réalité, la valeur d'un manuel dépend de ceux qui vont s'en servir mais aussi de la signification qu'il prend dans le milieu social en question.

En revanche, la présence d'un manuel d'audit interne au sein de la structure ne saurait être une garantie suffisante de succès dans la réalisation des objectifs. Il est tout simplement un instrument de prévention et de protection des risques qu'il faut mettre à jour régulièrement en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe de la structure.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Ordre de mission d'audit

OBJECTIF DE LA MISSION				
DESCRIPTION ET PREOCCUPATIONS				
Description:				
Préoccupations				
				CODE
Direction:				
Point de service:				
CHAMP DE MISSION	Fréquence de mission			
		Mission récurrente		
	Mission ponctuelle	3 Mois	6 Mois	1 an

Emis par :

Date:...../...../.....

Approuvé par :.....

**ANNEXE 2 : Programme de visite aux
audités (audit des achats)**

CONCEPTION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE D'UN SFD AU SENEGAL : LE CAS DE LA MECZY

DATE	HEURE	OBJET	LIEU DE RENCONTRE	PERSONNES VISITEES
Lundi 1 octobre 2013	08 H30 à 10 H	Lancement de la mission	Direction de la Comptabilité	Directeur, Directrice adjointe chargée de la comptabilité
Lundi 1 octobre 2013	10H00 à 11H00	Lancement de la mission	Direction Générale	
Lundi 1 octobre 2013	11H00 à 12H00	Interview		
Mardi 2 octobre 2013	8H à 12H00 13H à 16H30			
Mercredi 3 au Vendredi 12 octobre 2007	8H à 12H00 et 13H à 16H30	Recueil de documents et tests		

ANNEXE 3 : Programme de vérification

Thème :			
Section :			
Points importants à voir :			
Risques :			
Travaux à mener	Fait par	Date	Réf.
Signature :		Date :	

**ANNEXE 4 : Feuille de révélation et
d'analyse de problèmes (FRAP)**

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEMES		
Papier de Travail :	FRAP N°	
<u>Problème :</u>		
<u>Faits :</u>		
<u>Cause :</u>		
<u>Conséquences :</u>		
<u>Solutions :</u>		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

**ANNEXE 5 : Feuille d'analyse des risques
(FAR)**

Mission :		Référence :
Types de risques identifiés		
Faits constatés :		
Causes explicatives :		
Conséquences réelles ou potentielles :		
Recommandations :		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

**ANNEXE 6 : Feuille de suivi d'une
recommandation**

Recommandation n°:			
Réponse :	Établi par :	Réalisée	<input type="checkbox"/>
		Retenue	<input type="checkbox"/>
	Fonction :	A l'étude	<input type="checkbox"/>
		Refusée	<input type="checkbox"/>
	Date:		
Dates prévues			
Réponse du responsable de la recommandation :			

**ANNEXE 7 : Récapitulation des constats
et recommandations à partir des FRAP**

CONSTAT N°1	DEGRE (1)	REFERENCE

(1) : Majeur (***)

Absence ou inefficacité de contrôle si fondamentale pour l'entité en termes de risque (existant ou latent) qu'elle nécessite une action corrective au plus tôt.

Faute grave de comportement ou de rigueur.

Significatif (**)

Faiblesse ou insuffisance de contrôle significatif nécessitant une correction pour améliorer la maîtrise de l'activité.

Contrôle ou Procédure qui permettrait une amélioration sensible de l'efficacité des opérations ou de la gestion.

Mineur (*)

Recommandation dont l'application permettrait une amélioration de l'efficacité des opérations sans pour autant constituer un point essentiel. Ces points ne font pas l'objet de réponse ni de suivi formel de la part de l'entité audité.

**ANNEXE 8 : Plan d'actions pour les
recommandations**

**ANNEXE 9 : Guide d'entretien de
contrôle interne (source : outils de C.I Mr
YAZI)**

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :				folio
	Auditeur :				exercice
	Date :				
Rubrique : <i>Budgétisation</i>					
Objectifs de contrôle : A. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il un manuel des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?			X		
2. Les procédures du manuel permettent-elles d'éviter des impasses de trésorerie ?			X		
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?			X		
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?			X		
5. Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ?			X		
6. Les prévisions de trésorerie sont elles établies avant le nouvel exercice ?					

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Budgétisation</i>					
<p>Objectifs de contrôle :</p> <p><i>B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets.</i></p>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
<p>1. Le budget des encaissements tient-il compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des prévisions de ventes - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ? - des prévisions des produits de négociation d'effets ? 			X		
<p>2. Le budget des décaissements tient-il compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? - des prévisions d'investissements ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - de prévisions d'embauche ? - des prévisions de mise à la retraite ? - des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ? - des prévisions de règlement du service de la dette (principal et intérêt) ? 			X		

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :			folio	
	Auditeur :			exercice	
	Date :				
Rubrique : <i>Budgétisation</i>					
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		N/A			
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?		N/A			
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		N/A			
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?		N/A			
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?		N/A			

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :			folio	
	Auditeur :			exercice	
	Date :				
Rubrique : <i>Budgétisation</i>					
<p>Objectifs de contrôle :</p> <p>D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie</p>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ?			X		
2. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	folio
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique : <i>Encaissement</i>	

2. Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- B. S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles**
- C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes**

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :			folio	
	Auditeur :			exercice	
	Date :				
	Rubrique : <i>Encaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	N/A	Commentaires	Réf
1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - prés endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ?		X			
2. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ?		X			
3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X			
4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?		X			
5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?		x			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
	Rubrique : <i>Encaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf	OUI Ou N/A	NON	Commentaires	Réf
6. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?		X			
7. S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		N/A			
8. Les effets remis à l'escompte sont-ils : - comptabilisés ? - rapprochés régulièrement des banques ?		X			
9. Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ?					
10. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ?		X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
		Rubrique : <i>Encaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
B. S'assurer que les encaissements et enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ?		X			
2. Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignées à l'avance ?		X			
3. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		X			
4. Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ?					

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :				folio
	Auditeur :				exercice
	Date :				
Rubrique : <i>Encaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		N/A			
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré-numérotées en séquence ?		X			
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		X			
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?		X			
5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?		X			
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?		N/A			
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		N/A			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	folio
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique : <i>Décaissement</i>	

3. Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**
- C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 1)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :			folio	
	Auditeur :			exercice	
	Date :				
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré - numérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		N/A			
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X			
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré-numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles					
Questions	Réf	OUI Ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?		X N/A			
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?					

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
<p>Objectifs de contrôle :</p> <p>C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes</p>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?		N/A		La société ne reçoit presque pas de recette par espèce, la caisse n'est pas pour autant spécialisée	
2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces pré-numérotées en séquence ?		X			
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise :		X			
- à des contrôles réguliers ?		X			
- à des régularisations ?					
4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?		X			
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?		X			

Grille de séparation des tâches							
QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :						folio
	Auditeur :						exercice
	Date :						
Rubrique :							
Objectifs de contrôle :							
S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles							
Fonctions	PERSONNES CONCERNEES						
	caissier	D.F	D.G.	comptable	S.D.G	S.A	S.T
1. Tenue de la caisse encaissement	X						
2. Tenue de la caisse décaissement	X						
3. Détention de titres		X					
4. Détention de chèques reçus (encaissements)		X					
5. Autorisations d'avances aux salariés						X	
6. Détention des carnets de chèques		X					
7. Préparation des chèques		X					
8. Approbation des pièces justificatives		X	X				
9. Signature des chèques			X				
10. Envoi des chèques					X		
11. Tenue du journal de trésorerie				X			
12. Annulation des pièces justificatives		X					
13. Liste des chèques reçus au courrier				X	X		
14. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces (*)							
15. Tenue des comptes clients				X			

16. Tenue des comptes fournisseurs				X			
17. Emissions d'avoirs (**)							
18. Approbation des avoirs (**)							
19. Réception des relevés bancaires				X			
20. Préparation des rapprochements de banque				X			
21. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie				X			
22. Accès à la comptabilité générale		X		X			
23. Ténue du journal des ventes				X			
24. Préparation des décomptes et factures clients							X

(*) Aucune personne n'est désignée spécifiquement pour cette opération, le chauffeur est le plus souvent chargé des dépôts de chèques ou d'effets à la banque.

(**) Non appliqué

Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée		folio		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Budgétisation		exercice		
Objectif de contrôle : s'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de leurs suivis permanents.					
Questions	Réf Diag	OUI ou N/A	NON	commentaires	Réf
1. Existe-t-il des procédures de budgétisation : – des encaissements ? – des décaissements ?			X		
2. Existe t-il des procédures informelles de prévisions de la trésorerie ?					
3. Le budget des encaissements tient-il compte : 1. des prévisions de ventes ? 2. des prévisions des règlements clients ? 3. des prévisions d'emprunt ou de subvention ? 4. des produits de négociation d'effets ?			X		
4. Le budget des encaissements tient t-il compte : – des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? – des prévisions d'investissement ? – des prévisions de paiement des fournisseurs ? – des prévisions d'embauche ? – des prévisions de règlement des salaires ?			X		

Questionnaire de Contrôle Interne (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée	folio
	Auditeur	
	Date	
	Rubrique : Budgétisation	exercice

Objectif de contrôle : s'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement, de manière exhaustive, et autorisés par des personnes responsables désignées à l'avance.

Questions	Réf Diag	OUI ou N/A	NON	commentaires	Réf
1. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?			X		
2. Le montant des titres de paiement est-il régulièrement rapproché : – du total des chèques reçus ? – du total des règlements au crédit des comptes clients ?		X X			
3. Les recettes en espèce, sont-elles : – enregistrées sur des pièces standards et pré numérotées ? – enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? – rapprochées des espèces en caisse ?		X X X			
4. Les encaissements effectués par les antennes sont-ils contrôlés régulièrement ?			X		
5. Lorsque les encaissements sont effectués au niveau des antennes, celles-ci sont-elles tenues de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ?			X		
6. Les encaissements sont-ils autorisés par des personnes responsables désignées à l'avance ?		X			

Questionnaire de Contrôle Interne (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée		folio		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Budgétisation		Exercice		
Objectif de contrôle : s'assurer que les encaissements font l'objet d'un contrôle rigoureux.					
Questions	Réf Diag	OUI ou N/A	NON	commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?			X		
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées ?			X		
3. A t-on fixé des montants maximum et minimum d'encaisse à détenir par les caissiers ?		X			
4. Les disponibilités sont elles gardées dans des endroits sûrs ?		X			
5. Des contrôles de caisse sont ils systématiquement effectués en cours d'années ?			X		
6. Les contrôleurs sont ils indépendants des responsables de caisse ?		X			

Questionnaire de Contrôle Interne (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée		folio		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Budgétisation		exercice		
Objectif de contrôle : s'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, et les paiements sont autorisés par des personnes responsables désignées à l'avance.					
Questions	Réf Diag	OUI ou N/A	NON	commentaires	Réf
1. Les paiements sont ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèque ou par virement bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont elles : – accompagnées de pièces justificatives ? – soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			
6. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est elle vérifiée ?		X			
7. Les paiements en espèces sont -ils – saisis sur des pièces pré-numérotées ? – enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X			

Questionnaire de Contrôle Interne (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Entité auditée		folio		
	Auditeur				
	Date				
	Rubrique : Budgétisation		exercice		
Objectif de contrôle : s'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, et les paiements sont autorisés par des personnes responsables désignées à l'avance.					
Questions	Réf Diag	OUI ou N/A	NON	commentaires	Réf
8. Existe t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?			X		
9. Les décaissements sont ils effectués sur des pièces pré numérotées ?			X		
10. L'utilisation fréquentes des bons de caisse ou bons provisoires est elle soumise à des contrôles réguliers ?		X			
11. Les titres de paiement émis sont ils pré numérotés ?			X		
12. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle – Enregistrée ? – rapprochée des journaux correspondants ?		X			
13. Les titres de paiement émis sont ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BECOUR Jean Charles et BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel – Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3^e édition, Editions Economica, Paris, 444 pages.
2. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Editions Saint Denis La plaine : Association Française de Normalisation, Saint Denis, 250 pages.
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy et ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne*, Editions Maxima, Paris, 303 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'organisation, Paris, 320 pages.
5. COLLIN Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Editions Dalloz, Paris, 373 pages.
6. COOPERS et LYBRAND (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
7. GERBIER Alain (1996), *la charte d'audit : support d'une légitimité*, Editions d'organisation, Paris, 177 pages.
8. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques et GUEZOU Yves (2010), *Management : stratégie et organisation*, Edition Vuibert, Paris, 486 pages.
9. HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^e édition, Edition d'organisation, 185 pages.
10. IFACI (2009), *Créer, organiser et développer l'audit interne. Que faire pour réussir*, Editions Maxima, 148 pages.
11. IFACI (1998), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit. L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Editions Maxima, 128 pages.
12. JORAS Michel (2001), *les fondamentaux de l'audit*, Editions Préventiques, Bordeaux, 119 pages.
13. LEMANT Olivier (1995), *conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Edition Dunod, Paris, 279 pages.
14. LEMANT (1995), *La direction d'un service audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 185 pages.
15. LEMANT (1999), *Gérer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?* Editions Maxima, Paris, 117 pages.

16. MADERS Henry Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisation, Paris, 221 pages.
17. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 pages.
18. RENARD Jacques et GALLOIS Louis (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne 6^e édition*, Edition d'organisation, Paris, 467 pages.
19. RENARD Jacques, CHAPLAIN Jean-Michel et GALLOIS Louis (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne 7^e édition*, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
20. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, 1093 pages.
21. SCHICK Pierre et al. (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 217 pages.
22. SPENCER Pickett (1997), *the internal auditing handbook*, les Editions John Wiley and Sons, New York, 636 pages

ARTICLES

23. BRESSAC Annie (2000), *vers une actualisation des normes de l'audit interne*, Revue Française de l'audit interne, n°145 : 7-12.
24. CIGM et les consultants du KPMG (2007), *le Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères au Maroc*, 348 pages.
25. FRADIN Florence (2006), *Résultats de l'enquête relative aux logiciels liés à l'audit et/ou au contrôle*, *Audit Gouvernance- Risques- Contrôle*, Revue Française de l'audit interne n°181 : 24-25.
26. IBERT Jérôme, BAUMARD Philippe, DONADA Carole & XUEREB Jean-Marc, chapitre IX in R.A. Thiétart (Ed.) (1999), *Méthodologie de la Recherche en Management*, Paris Dunod, 224 - 256.
27. KI-ZERBO Beatrice (2009), *Normes 2040: règles et procédures*, revue Française de l'audit interne n°197, fiche technique n°27 : 1-2.
28. MANDZILA, Eustache Ebondo Wa (2007), *la pratique internationale de l'audit interne dans les grands groupes*, Revue française de l'audit interne n° 185.
29. VAURS Louis (2000), *la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, Revue française de l'audit interne N°147 : 40-47.

SITES INTERNET

30. BCEAO, *les instructions de la banque centrale*, [http:// www.bceao.int](http://www.bceao.int)
31. CGAP, Informations sur la microfinance, <http://www.cgap.org>.
32. IFACI (2009), *les normes professionnelles de l'audit interne*, IIA traduites et adaptées par l'IFACI, <http://www.ifaci.com>.
33. IIA (2000), *la nouvelle définition de l'audit interne*, www.iaa.org.
34. IIA (2005), *les normes de l'audit interne : les raisons de leur importance*, www.iaa.org.
35. SCHMELTZ – OSCABY Christine, *l'élaboration de la fiche de poste*, http://www.accaen.fr/mediatheque/personnel/entretien_evaluation/guide_pratique_elaboration_fiche_poste.pdf

TEXTES

36. MECZY (2010), *manuel de politiques et de procédures de la MECZY*.
37. MECZY (2011), *manuel d'audit interne de la MECZY*.
38. MECZY (1998), *les statuts et le règlement intérieur de la MECZY*.