

C E S A G Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 4
(2009-2011)

Mémoire de fin de Formation

THEME

Analyse de la Pratique de l'Audit interne dans une
banque : cas de la Banque de l'Habitat du Mali

Présenté par :

Mlle Korotoumou KONE

Dirigé par :

Mr. ISSIAKA Ali Samba
Chef de Département Licence
ISCBF-CESAG

Octobre 2011

Dédicace

A mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études. Que Dieu les protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse les combler de bonheur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à :

- Monsieur Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG et tout le personnel dudit Institut pour la qualité du service durant mon séjour académique.
- Monsieur Ali Samba ISSIAKA, mon encadreur pour avoir accepté de diriger ce travail. Ses conseils et orientations ont fortement amélioré la qualité de ce mémoire.
- Au corps professoral du Master Comptabilité et Gestion Financière, promotion 4 (2009-2011) pour la qualité des enseignements et la pertinence de leurs conseils.
- Le personnel de la Direction Contrôle Général et Audit interne de la BHM MALI pour son accueil, ses conseils et son soutien à l'aboutissement de ce travail.
- Monsieur Dramane SIDIBE, Contrôleur de Gestion de la BHM pour ses orientations et ses conseils.
- Mon oncle, mes tantes, mes frères, mes cousins et cousines pour leurs soutien et encouragement.
- Les familles SACKO et KEITA pour leur accueil et leur soutien durant mes premiers jours à Dakar.
- Enfin à tous ceux dont les noms n'ont pu être cités, et qui ont œuvré dans quelques circonstances que ce soit à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BHM** : Banque de l'Habitat du Mali
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
- CSLP** : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
- DG** : Direction Générale
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
- FRAR** : Feuille d'analyse des Risques
- IAS** : International Accounting Standard
- IIA** : Institute of Internal Auditors
- IFACI** : Institut Français de l'Audit Interne
- QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne
- SAI** : Service d'Audit Interne
- SCPCE** : Société des Chèques Postaux et des Caisses d'Epargne
- TFfA** : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion	17
Tableau 2 : Comparaison Audit interne versus Audit externe	18
Tableau 3 : Synthèse Audit interne et Contrôle interne	21
Tableau 4 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes	23
Tableau 5 : Etat de suivi de la mise en œuvre des recommandations	71
Tableau 6 : Plan d'action.....	77

FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	42
----------------------------------	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BHM	83
Annexe 2 : Modèle de feuille de travail	84
Annexe 3 : Modèle de feuille de révélation et analyse de problème.....	85
Annexe 4 : Guide d'Entretien.....	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre 1 : Fondements de l'Audit interne	8
1.1. Définition, Objectifs, Missions et Champ d'application de l'Audit interne	8
1.1.1. Définition de l'Audit interne	8
1.1.2. Objectifs de l'audit interne	9
1.1.3. Missions de l'Audit interne	10
1.1.4. Champ d'application	11
1.2. Compréhension théorique de l'activité d'Audit interne.....	12
1.2.1. Une profession normée	13
1.2.1.1. Pourquoi les normes.....	13
1.2.1.2. Normes d'Audit interne	13
1.2.1.3. Code de déontologie	14
1.2.2. Les fonctions voisines de l'audit interne	15
1.2.2.1. Audit interne et contrôle de gestion	16
1.2.2.2. Audit interne et Audit externe.....	17
1.2.2.3. Audit interne et Inspection.....	18
1.3. Périmètre d'intervention de l'Audit interne	19

1.3.1.	Audit interne et Gouvernement d'entreprise	20
1.3.2.	Audit interne et Risk management	20
1.3.3.	Audit interne et Contrôle interne	20
1.4.	Organisation de l'activité d'Audit interne	22
1.4.1.	Rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne.....	22
1.4.2.	Gestion des auditeurs internes	23
1.4.3.	Moyens d'organisation d'un Service d'Audit interne	24
1.4.3.1.	La charte d'Audit interne	24
1.4.3.2.	La cartographie des risques.....	26
1.4.3.3.	Le plan d'Audit interne	26
1.4.3.4.	Le dossier d'Audit interne	27
1.4.3.5.	Le manuel d'Audit interne	28
1.4.3.6.	Le manuel de procédure.....	28
Chapitre 2 : Pratique de l'Audit interne dans une Banque		30
2.1.	Processus de conduite d'une mission d'audit interne bancaire.....	30
2.2.	Phases d'une mission d'audit interne.....	30
2.2.1.	La phase de préparation.....	30
2.2.2.	La phase d'exécution ou de réalisation.....	32
2.2.3.	La phase de conclusion.....	34
2.3.	Les outils techniques de l'audit interne	35
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....		41
3.1.	Le Modèle d'analyse.....	41
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse des données.....	42

3.2.1.	Les outils de collecte de données	43
3.2.1.1.	L'Interview	43
3.2.1.2.	L'Analyse documentaire	43
3.2.1.3.	L'Observation	43
3.2.2.	Outils d'analyse des données.....	44
3.2.2.1.	Le Questionnaire du Contrôle Interne.....	44
3.2.2.2.	Le Tableau d'Identification des Risques.....	44
3.2.2.3.	Le Tableau de Forces et Faiblesses Apparentes (TF fa).....	44
3.2.2.4.	Tests de conformité.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		47
Chapitre 4 : Présentation de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM)		49
4.1.	Présentation générale	49
4.1.1.	Historique	49
4.1.2.	Missions de la BHM.....	50
4.1.3.	Partenariats	51
4.2	Le système de gouvernance de la BHM	51
4.2.1.	L'Assemblée Générale des Actionnaires.....	52
4.2.2.	Le Conseil d'Administration	52
4.3	Structure organisationnelle	52
4.3.1	La Direction Générale	52
4.3.2	La Direction Comptable et Financière.....	53
4.3.3	La Direction des Ressources Humaines	54
4.3.4	La Direction de la clientèle et du réseau.....	54

4.3.5	Le Département des systèmes d'information	55
4.3.6	La Direction des risques et du contentieux.....	56
4.3.7	Le Département Technique	57
4.4	Structure organisationnelle de la Direction Contrôle Général et Audit Interne	57
4.4.1	Le rattachement	57
4.4.2	Le Département Audit interne	57
4.4.3	Le Département d'Inspection générale.....	58
Chapitre 5: Description des procédures de la pratique de l'Audit interne à la BHM.....		59
5.1.	Les principales missions et responsabilités assignées au Département d'audit interne de la BHM.....	59
5.1.1.	Les principales missions.....	59
5.1.2.	Les responsabilités assignées au Département d'audit interne.....	60
5.2.	Les moyens et outils utilisés par le Service d'Audit interne de la BHM.....	60
5.2.1.	Les moyens utilisés.....	60
5.2.2.	Les moyens techniques.....	61
5.2.3.	Les outils techniques utilisés.....	62
5.3.	La démarche d'une mission d'audit interne à la BHM.....	64
5.3.1.	La phase de préparation.....	64
5.3.2.	Phase de réalisation ou travail de terrain.....	65
5.3.3.	Phase de conclusion.....	66
Chapitre 6 : Analyse de la pratique de l'Audit interne à la BHM		68
6.1.	Diagnostic de la fonction d'Audit interne de la BHM.....	68
6.1.1.	Les forces de l'Audit interne de la BHM	68

6.1.1.1. Les forces au plan technique.....	68
6.1.1.2. Les forces au plan méthodologique	71
6.1.2. Les faiblesses de l'Audit interne de la BHM.....	72
6.1.2.1. Les faiblesses d'ordre organisationnel.....	72
6.1.2.2. Les faiblesses techniques	74
6.1.2.3. Les faiblesses méthodologiques.....	74
6.2. Recommandations.....	75
6.2.1. Recommandations en vue de consolider les acquis de l'Audit interne	75
6.2.2. Recommandation en vue d'améliorer la performance de l'Audit interne .	76
6.3. Proposition de plan d'action	77
CONCLUSION GENERALE.....	79
ANNEXES	82
BIBLIOGRAPHIE	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur bancaire et financier de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a connu une fulgurante évolution au cours de ces deux dernières décennies.

Cette transformation a débuté avec une première série de réformes bancaires, suite à la vague de faillites bancaires des années 1980. L'intensification de la concurrence et les avancées technologiques dans le secteur bancaire, corollaire de la globalisation de la finance mondiale, ont également contribué à la densification du réseau bancaire ouest africain.

Cependant, l'activité bancaire reste «difficile » (Gouverneur H. Konan. BANI, 10 janvier 1994) dans les pays de l'UEMOA, notamment en raison de la non application des normes financières internationales. Aux événements majeurs externes imprévisibles et difficilement contrôlables s'ajoutent les faits internes.

Les banques font face alors à un environnement socioéconomique de plus en plus difficile, malgré les restructurations mises en place par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dans le but de leur permettre de mieux gérer leur environnement à travers la maîtrise des différents risques afin de contribuer à l'accroissement du potentiel économique.

Ainsi, le Mali, pays de l'UEMOA, a connu des difficultés certaines, notamment la dépréciation de la qualité du portefeuille et la stagnation des activités de son système bancaire.

Ces difficultés ont amené les autorités à entreprendre la restructuration de certains établissements bancaires, la mise en place d'un programme d'ajustement du secteur financier, et la ratification par le Parlement malien de deux textes de loi relatifs aux affaires bancaires au sein de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA).

Il s'agit notamment de la ratification du traité sur les statuts de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et du protocole relatif aux privilèges et immunités de la BCEAO. Ceux-ci engendreront le renforcement de l'efficacité de la politique monétaire, la stabilité du système bancaire et financier et la poursuite de la modernisation du cadre institutionnel conformément aux directives de l'UEMOA et de la BCEAO.

En effet, face aux difficultés rencontrées par les banques, la commission bancaire a renforcé la réglementation bancaire en leur faisant obligation, dans sa circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000, de se doter d'un Service d'Audit interne efficace et adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels elles sont exposées.

Ces réglementations visent essentiellement à garantir la solvabilité et la liquidité des banques, la protection des biens des clients et de manière générale, la sécurité du système bancaire dans son ensemble.

Les banques, dans l'exercice de leurs activités, sont exposées et confrontées à de nombreux risques. Ainsi, les risques de marché, de transfert, de taux d'intérêts, de liquidité, opérationnels, de crédits, etc. (Bâle 2) sont devenus des facteurs inhérents aux activités du secteur financier et bancaire.

A l'instar de toutes les banques, la Banque de l'Habitat du Mali (BHM) est confrontée aux mêmes risques qui peuvent avoir pour conséquences :

- la non-atteinte de ses objectifs de croissance;
- la perte d'opportunité de performance;
- la réalisation de pertes financières ;
- les licenciements de salariés;
- et une potentielle banqueroute de l'institution.

Face à cette montée des risques inhérents aux activités bancaires, les solutions suivantes sont envisageables en vue d'une meilleure gestion des risques :

- la création d'un Service ou d'un Département d'Audit interne ;
- le recrutement d'auditeurs internes compétents ;
- l'externalisation de la Fonction d'audit interne;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ;
- et l'élaboration d'une cartographie des risques.

Parmi ces solutions, celles que nous jugeons pertinentes à retenir sont :

- la création d'un Service d'Audit interne performant;

- et la mise en place d'un dispositif de Contrôle interne efficace.

Il est alors légitime de poser la question suivante : **comment se pratique l'Audit interne au sein d'une banque ?** C'est cette préoccupation qui constitue le point focal de notre recherche et que nous souhaitons résoudre en vue d'y apporter d'éventuelles contributions.

Ce qui nous amène à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- quel est le rôle d'une fonction d'Audit interne au sein d'une banque ?
- quels sont les dispositifs prudentiels imposés à l'activité bancaire ?
- la pratique de l'audit interne intègre-t-elle les dispositions réglementaires de la commission bancaire de l'UMOA ?
- quelles sont les difficultés rencontrées par l'audit interne dans la mise en œuvre de ces mesures ?
- quelles sont les méthodes modernes préconisées pour le management des risques au sein des établissements de crédit ?

Afin de donner des réponses à ces interrogations, notre thème portera sur : « **l'analyse de la pratique de l'Audit interne dans une banque : cas de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM)** ».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la pratique de l'Audit interne au sein de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM) dans le but de faire des recommandations et de proposer un plan d'action de mise en œuvre des ces recommandations.

Pour atteindre cet objectif, nous allons :

- faire une revue de littérature sur les fondements de l'Audit interne bancaire ;
- confronter la pratique actuelle de l'audit interne à la BHM à notre revue de littérature ;
- dégager les forces et les faiblesses de l'audit interne au sein de la BHM;
- faire des recommandations pour améliorer la performance de ce dispositif en vue d'une maîtrise des risques afférents à l'activité bancaire.
- proposer un plan d'action de mise en œuvre des recommandations.

De cette étude se dégage un triple intérêt:

- **pour la banque:** cette étude va permettre aux auditeurs internes de la BHM d'acquérir des connaissances et des techniques modernes d'Audit interne en vue d'être efficaces, et rigoureux dans l'exercice de leur fonction.

Cette étude leur apportera également des informations supplémentaires et détaillées sur les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne de la BHM.

- **Pour nous-mêmes :** Ce travail nous permettra non seulement d'accomplir une obligation académique, mais aussi de concilier notre connaissance théorique avec la pratique et de se familiariser avec les techniques d'audit interne notamment l'évaluation des risques opérationnels.

Pour atteindre nos diverses préoccupations, notre travail sera structuré en deux parties.

La première partie porte sur la revue de littérature et s'articule autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous aborderons les théories de l'audit interne puis dans le second, il sera question de la pratique de l'audit interne dans une banque et enfin, nous déclinons notre méthodologie de recherche dans le troisième chapitre.

La deuxième partie consacrée au cadre empirique de l'étude, se compose également de trois chapitres.

Nous présenterons ainsi, dans le chapitre quatrième, la BHM, l'entité qui nous a accueillie ; puis dans le cinquième chapitre nous nous appesantirons sur la pratique de l'audit interne au sein de la BHM, et enfin nous ferons une analyse critique de la pratique de l'audit interne au sein de la banque suivie de recommandations et d'une proposition de plan d'action de mise en œuvre des recommandations, dans un sixième chapitre.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE**

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Pour survivre, toute banque est en permanence à la recherche de l'amélioration de sa performance. Elle ne peut y arriver que par l'obtention d'une assurance raisonnable que les risques sont maîtrisés, les opérations sous contrôle, les décisions pertinentes et les informations fiables.

De plus en plus, les bailleurs de fonds exigent de leurs partenaires l'instauration d'une meilleure culture de contrôle interne et d'une gestion prudente et transparente des risques. Cette exigence est imposée de façon croissante par les législateurs et régulateurs du secteur financier et bancaire.

Sous cette pression caractéristique d'une bonne gouvernance, les banques font de plus en plus recours à des outils d'une meilleure maîtrise des risques notamment à l'Audit interne afin d'améliorer leur système de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Fondements de l'Audit interne

L'Audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne.

A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font des recommandations pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

L'Audit interne est l'un des rouages essentiels du système de contrôle interne. Aucune banque ne peut donc s'en dessaisir, ne serait-ce que partiellement, sans perdre dans le même temps la maîtrise d'un élément clé de sa survie.

1.1. Définition, Objectifs, Missions et Champ d'application de l'Audit interne

Cette section permettra de comprendre de façon approfondie la notion d'Audit interne.

1.1.1. Définition de l'Audit interne

La commission bancaire de l'UMOA définit dans sa circulaire N° 003-2011/CB/C l'Audit interne comme étant une activité de surveillance périodique du système de contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et dans la conformité des lois et règlements.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'Audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions et processus de l'organisation. Il est partenaire de la Direction générale et du top management relativement à la maîtrise des opérations de l'organisation et de la gestion de ses risques.

Selon IIA (2006) en tant que juge et conseiller, l'Audit interne doit fournir des évaluations indépendantes et objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et agir en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance.

La définition française de l'Audit interne (2000) approuvée par le Conseil d'Administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) stipule que: « l'audit interne est 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. ».

Cette définition présente l'Audit interne comme une fonction qui décèle les problèmes de l'entité et qui formule des recommandations aux directions et aux audités dans le but d'apporter des solutions en vue d'une bonne marche de l'entité.

1.1.2. Objectifs de l'audit interne

Selon J.Vera (2010 :23), le but de l'Audit interne est de seconder la Direction générale dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en informant, si les contrôles garantissent ou non :

- que l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectées et conformes aux réglementations légales.
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société.
- que les référentiels d'Audit et les cahiers de charges de l'entreprise sont conformes aux normes et textes réglementaires en la matière.
- que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instruction) sont établies, connues, comprises et appliquées de façon rigoureuse.
- que les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser les pratiques de l'entreprise sont efficaces.

1.1.3. Missions de l'Audit interne

Le Service d'Audit interne a pour principale mission de garantir l'unité de commandement et la cohérence globale des politiques et des stratégies entre les différents compartiments de l'entreprise.

Selon l'IIA (1999), l'Audit interne a pour missions :

- d'apporter une valeur ajoutée aux activités de l'entreprise;
- d'améliorer son fonctionnements;
- et de l'aider à atteindre ses objectifs.

Pour l'IFACI (2009 :24), les missions de l'Audit interne sont de deux types : missions d'assurance et de conseil.

a) mission d'assurance

Dans le cadre d'une mission d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elle implique généralement trois types d'intervenants :

- (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné - autrement dit le propriétaire du processus ;
- (2) la personne ou le groupe réalisant l'évaluation l'auditeur interne ;
- (3) et la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

Cette mission d'assurance est accompagnée de la mission de conseil.

b) mission de conseil

La mission de conseil est généralement entreprise à la demande d'un client. Sa nature et son périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier.

Elle comporte généralement deux intervenants :

- (1) la personne ou le groupe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne,
- (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client.

Lors de la réalisation d'une mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

Le service d'audit interne est responsable de l'évaluation du fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Il préconise ses améliorations. Ses interventions ont pour effet de sensibiliser les services aux objectifs de qualité et de performance qui leurs sont fixés, mais il n'est pas directement impliqué dans la mise en place et dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif (FRIEDRICH & LANGLOIS, 2008 :135).

La mission de l'audit interne peut donc se résumer à l'évaluation de l'efficacité, de la pertinence du système de contrôle interne, faire des propositions au management de l'organisation en vue de son amélioration et de promouvoir et aider les responsables à s'approprier le contrôle interne dans l'organisation.

1.1.4. Champ d'application

Selon RENARD (2008 : 25), pour parler de champ d'application de l'audit interne, il convient de faire une distinction entre un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination.

Le classement par objectif peut être conçu à partir des quatre types d'audits : conformité ou régularité, efficacité, management et stratégique.

a) l'audit de conformité

Il a pour objectif, de s'assurer que tous les dispositifs mis en place, pour l'application des règles internes de l'entreprise, et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués, et fonctionnent parfaitement. La démarche de l'auditeur interne va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures description de poste, organigrammes, systèmes d'information. En il va comparer les règles à la réalité, ce qui devrait être et qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et s'étant informé sur tout ce qui devrait être, signale au responsable les distorsions, les non applications (évitables ou inévitables), les mauvaises interprétations des dispositions établies. Il en analyse les causes

et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

b) L'audit d'efficacité ou opérationnel

Il a pour objectif de s'assurer que les dispositions mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquates, efficaces, et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains, ou d'en ajouter d'autres. Dans cette démarche l'auditeur interne est d'autant plus efficace que son professionnalisme, sa connaissance de l'entreprise, son savoir-faire dans la fonction auditée sont plus importants.

c) L'audit de management

Il ne s'agit pas d'auditer la Direction générale en portant un quelconque jugement sur ses opinions stratégiques et politiques, mais de voir la cohérence de la politique régissant une fonction avec la stratégie de l'entreprise.

d) L'audit de stratégie

L'objectif est, d'affiner la stratégie, et permettre à l'entreprise d'améliorer sa productivité et sa part de marché et d'apprécier la cohérence entre « vision, stratégie et actions ». L'auditeur s'assure que la stratégie sécuritaire est en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation.

Quant au classement par destination on distingue :

- a) L'audit comptable de la fonction comptable
- b) L'audit du service recrutement
- c) L'audit du cycle vente/clients
- d) L'audit du cycle achat/fournisseur

1.2. Compréhension théorique de l'activité d'Audit interne

L'Audit interne est une profession normée qui a plusieurs implications sur les autres fonctions de contrôle.

1.2.1. Une profession normée

Le métier de l'auditeur interne ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux. 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 d'audit, agents internes ou externes à l'organisation. Ces spécificités influençant la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est souhaitable 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, IFACI(2009).

1.2.1.1. Pourquoi les normes

L'existence de normes permet aux différents acteurs de la fonction d'audit interne d'exercer celle-ci avec plus d'autorité. En effet, la référence à une fonction organisée est un label de qualité qui renforce les services d'audit interne dans les entreprises et les organisations.

Selon l'IFACI (2009) les normes ont pour objets :

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes sont des principes obligatoires constitués :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

1.2.1.2. Normes d'Audit interne

Les normes d'Audit interne se composent de normes de qualification, de normes de fonctionnement et de normes de mise en œuvre :

- les normes de qualification (série 1000) énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne ;
- les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis ;
- les normes de qualification et les normes de fonctionnement (série 1000 ou 2000) s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

1.2.1.3. Code de déontologie

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux pour une bonne organisation de l'activité d'audit interne. Pour Renard (2010 :108) le code énonce quatre principes fondamentaux:

➤ L'intégrité

Le principe d'intégrité impose à l'auditeur interne l'obligation d'être droit et honnête dans toutes ses relations professionnelles et ses relations d'affaire. L'intégrité implique également équité et sincérité. Il respecte la loi et fait les révélations requises par les lois et les règles de la profession. Il ne doit pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation. Il doit respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ Objectivité

Le principe d'objectivité impose à l'auditeur interne l'obligation de ne pas laisser des partis-pris, des conflits d'intérêts ou l'influence excessive de tiers compromettre son jugement professionnel. Il ne doit pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de son jugement.

➤ **La compétence et la diligence professionnelles**

Le principe de compétence et de diligence professionnelle impose les obligations suivantes à l'auditeur interne:

- maintenir les connaissances et les compétences professionnelles au niveau requis pour que les clients ou les employeurs bénéficient d'un service professionnel de qualité ;
- agir de façon diligente en conformité avec les normes techniques et professionnelles applicables lors de la fourniture des services professionnels.

➤ **La confidentialité**

Le principe de confidentialité impose à l'auditeur de ne pas:

- divulguer en dehors du cabinet ou de l'organisation qui les emploie, des informations confidentielles recueillies dans le cadre de leurs relations professionnelles ou commerciales sans avoir l'autorisation spécifique appropriée, à moins qu'il existe un droit ou une obligation légale ou professionnelle de le faire;
- se servir d'informations confidentielles recueillies dans le cadre de relations professionnelles ou commerciales, pour leur bénéfice personnel ou au bénéfice de tiers.

➤ **Comportement professionnel**

L'audit doit se conformer aux lois et réglementations applicables et doit éviter tout acte susceptible de jeter le discrédit sur la profession.

1.2.2. Les fonctions voisines de l'audit interne

Dans le domaine du contrôle des organisations au sens large, l'activité d'audit interne est un élément essentiel et indispensable. Au fur et à mesure que les structures managériales et organisationnelles évoluent, diverses fonctions apparaissent avec chacune ses spécificités, mais concourant toutes, peu ou prou, aux phases de planification, de mise en œuvre et de contrôle des activités de l'organisation.

Nous citerons parmi les missions connexes à l'activité d'Audit interne :

- le Contrôle de gestion,
- l'Audit externe,
- l'Inspection.

1.2.2.1. Audit interne et contrôle de gestion

La distinction avec le contrôle de gestion est le plus nécessaire car ces deux fonctions interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration en fonctionnel (analystes, conseillers, d'ailleurs de formation similaire) et non en opérationnels (responsables décideurs) et en toute indépendance (rattachement à haut niveau). Elles se distinguent par leurs modes opératoires.

La mission d'Audit interne et celle du Contrôle de gestion se complètent mutuellement:

- le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image, un zoom, une vue détaillée et sûre à l'audit interne ;
- l'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour élaborer le plan d'audit.

Le tableau ci-après résume la comparaison entre audit interne et contrôle de gestion

Tableau 1 : Comparaison entre audit interne et contrôle de gestion

	Audit interne comment fonctionne ce qui existe ? comment l'améliorer ?	Contrôle de gestion Où voulons-nous aller ? Par où passer ?
Objectifs	Photo périodique et détaillée	Cinéma continu et global
Démarche	part des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	part des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Rôle	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. - audite la fonction contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - planifie et suit les opérations et leurs résultats. - conçoit et met en place le système d'information pour ce faire. - analyse le budget du service d'audit interne.
Horizon	Investigue le passé - seule réalité- pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir le passé !	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan à raison.
Mode d'intervention	Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).	Elabore (mais ne décide pas) les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts-bénéfices.
Différence	Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs.

Source : J. Vera & al (2010 : 35)

1.2.2.2. Andit interne et Audit externe

On assimile souvent l'Audit externe au Commissariat aux comptes (CAC). Sa mission concerne la certification des états financiers élaborés par l'organisation. Dans la phase intermédiaire de sa mission, dite de contrôle intermédiaire, le CAC est amené à apprécier, comme l'auditeur interne, la qualité du système de contrôle interne.

Mais deux aspects distinguent fondamentalement leurs missions respectives. D'une part le CAC se préoccupe de la dimension de contrôle interne principalement et presque

exclusivement au niveau du périmètre comptable et financier. Il ne se préoccupe que des processus qui impactent directement les états financiers et n'appréhende pas les autres natures de risques. D'autre part, lors de ce contrôle intermédiaire, l'objectif du CAC est avant tout d'identifier les faiblesses du contrôle interne afin d'orienter ses travaux ultérieurs lors du contrôle final. Il n'a pas, à ce niveau, un véritable rôle de conseil en matière de contrôle interne. Dans sa mission première ; il n'a pas à formuler de recommandations.

Tableau 2 : Comparaison Audit interne versus Audit externe

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise	Du Conseil d'Administration (officiellement de l'Assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Missions	Liées aux préoccupations de la Direction générale : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d'audit et tous les sujets	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier
Conclusions	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener. Obligation de résultats.	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre). Obligation de moyen.

Source : P. Schick & al (2010)

1.2.2.3. Audit interne et Inspection

Selon SCHICK (2007 :24), l'inspection est une fonction qui effectue des contrôles exhaustifs du respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause, éventuellement sans mandat. Elle détermine les responsabilités et sanctionne éventuellement les responsables qui ne respectent pas les règles. Elle s'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et les remettre en ordre.

L'inspection a pour mission de porter un regard critique sur les personnes, afin de s'assurer, qu'elles respectent bien les règles qui leur sont imposées. C'est pourquoi, on entend dire en termes de raccourci, qu'on inspecte les personnes alors qu'on audite les systèmes (ou les fonctions ou les activités).

Pour l'inspection, il est recommandé d'avoir des responsables d'un niveau hiérarchique élevé, qui imposent le respect, voire la crainte et qui ont une parfaite connaissance de l'organisation et des hommes qui y travaillent. Ils vont exercer leur mission sans état d'âme, et avec pugnacité si nécessaire.

Pour l'audit interne, on recherchera des collaborateurs, qui non seulement devraient être de bons connaisseurs des activités qu'ils auditent, mais qui devraient avoir aussi le sens du dialogue, de la communication et de la concertation.

En d'autres termes, il s'agit concrètement (au plan pratique) de ne pas mentionner des noms de personnes (employées dans l'entreprise) dans les rapports d'audit interne. Cependant, si la responsabilité des personnes est avérée, par exemple dans des cas de situations gravement compromises, les observations des auditeurs auront alors sur celles-ci, une incidence directe. On perçoit bien que les deux attitudes sont antinomiques : on ne peut pas à la fois inspirer crainte et respect et vouloir apporter assistance et conseil (RAYMOND, 2009 :56-57).

1.3. Périmètre d'intervention de l'Audit interne

Comme nous l'avons dit plus haut le but de l'Audit interne est de seconder la Direction générale dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités.

Ainsi pour atteindre cet objectif l'Audit interne intervient les fonctions suivantes :

- gouvernance d'entreprise ;
- risk management ;
- et contrôle interne.

1.3.1. Audit interne et Gouvernement d'entreprise

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA donne une définition du gouvernement d'entreprise ou gouvernance : « dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs».

Selon RENARD (2003 :253) l'Audit interne doit contribuer au processus de gouvernement d'entreprise en évaluant et en améliorant le processus par lequel on définit et on communique les valeurs et les objectifs, on suit la réalisation des objectifs, on rend compte, et on préserve les valeurs.

1.3.2. Audit interne et Risk management

Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

Comme l'Audit interne, la fonction de risk manager :

- est au service du management et plus particulièrement de la Direction générale ;
- est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels.
- concerne toutes les activités de l'organisation.

1.3.3. Audit interne et Contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif. C'est l'ensemble des outils qui permettent à une entreprise de maîtriser ses opérations: procédures et organisation claire des responsabilités et missions de chacun, contrôle permanent des opérations par l'hierarchie.

Selon le COSO « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité...».

L'audit interne est un outil du dispositif de contrôle interne. Dans le cadre d'une mission d'audit interne, l'auditeur doit s'assurer de l'efficacité des autres outils de contrôle interne: l'organisation permet-elle une bonne séparation des tâches ? Les procédures sont-elles adaptées à l'activité et aux objectifs ? Le contrôle permanent permet-il de couvrir les risques de fraude et erreurs opérationnelles ?

Tableau 3 : Synthèse Audit interne et Contrôle interne

Audit Interne	Contrôle Interne
Contrôle le respect des règles	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Caractère suffisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans Interprétation • Sans remise en cause
Privilégie	
<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • La coopération avec les audités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle formel • L'action de contrôle
Intervient	
<ul style="list-style-type: none"> • Sur mandat de la haute direction • Dans le cadre d'une mission 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous sa propre initiative ou a la demande de la demande de sa hiérarchie • Pour des contrôles réguliers et spécifiques
Evaluation	
<ul style="list-style-type: none"> • Des procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements • Donc critique les procédures et pas les hommes 	<ul style="list-style-type: none"> • De l'action des hommes • Donc détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables
Conséquences de l'action	
<ul style="list-style-type: none"> • Redimensionne l'action principale • Agit sur le fond 	<ul style="list-style-type: none"> • Correction ponctuelle de l'infraction • Agit sur la forme

Source : Nous mêmes à partir P.Schick (2006)

1.4. Organisation de l'activité d'Audit interne

Pour que le travail de l'auditeur soit bien exécuté, il faut une bonne organisation de l'environnement de travail.

1.4.1. Rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne

Selon GERBIER (1996 :28), le positionnement de l'audit interne doit permettre à un auditeur d'exercer ses responsabilités. Le responsable de la fonction doit être rattaché à quelqu'un disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'investigation suffisamment large et une mise en œuvre appropriée de ses recommandations.

Selon Vauris (2010 :45), l'Audit interne doit « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion, et la considération de ses recommandations ».

Pour répondre à l'exigence d'indépendance, le service d'audit doit être rattaché hiérarchiquement à la Direction générale. Le rattachement à toute autre direction menace l'indépendance de l'audit interne, même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines.

Le tableau suivant nous donne une vision à différents niveaux de rattachement du service d'Audit interne.

Tableau 4 : **Rattachement hiérarchique des auditeurs internes**

Rattachement hiérarchique	Effectifs	%
Au président du conseil d'administration	1	2,63
Au PDG	11	28,95
A la direction générale	13	34,21
A la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit	1	2,63
Au secrétariat général	1	2,63
A la direction du contrôle général de la planification	1	2,63
A la direction administrative et financière	7	18,43
Au comité d'audit	1	2,63
A la direction Organisation	1	2,63
Autres	1	2,63
Total	38	100

Source : Ebondo (in Mondexperts, 2006 : 31)

1.4.2. Gestion des auditeurs internes

Selon O.Bourrouilh (2010 :51) La gestion du personnel de l'Audit interne présente plusieurs particularités :

- les auditeurs sont organisés en pool : les auditeurs sont, en général, organisés en un pool où l'on peut constituer des équipes : ils n'ont pas de lien hiérarchique permanent avec leur chef de mission sauf sur la durée d'une mission.
- les auditeurs sont évalués à l'issue de chaque mission : les auditeurs sont évalués plusieurs fois par an.

Le but est qu'ils modifient leur façon de faire, tant au plan de la technique qu'à celui du comportement. Il s'agit de faire adhérer les intéressés aux évolutions à entreprendre, bien plus que de déterminer une note comparative (augmentation) ou absolue (promotion).

- des objectifs de progression personnelle : les objectifs dont on convient avec les auditeurs sont des objectifs de progression personnelle : maîtrise de la

méthodologie et comportement, tâches formatrices, contribution aux objectifs du service.

Formellement, ce sont des objectifs, des tâches ou des missions, mais en fait, ce sont des moyens de progression personnelle des auditeurs.

1.4.3. Moyens d'organisation d'un Service d'Audit interne

L'auditeur dispose de nombreux moyens pour l'exécution de ses tâches quotidiennes. Parmi ces moyens on peut citer : la charte d'Audit interne, la cartographie des risques, le plan d'Audit interne, le dossier d'audit interne, le manuel d'Audit et le manuel de procédure.

1.4.3.1. La charte d'Audit interne

Document régissant la vie de l'auditeur au sein de son entreprise, la charte d'audit est «un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du Service d'Audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement» (Gerbier, 1996 : 10).

La charte d'audit garantit le statut du service d'audit interne au sein de l'organisation. Ce document traite au moins des sujets suivants :

- l'objectif et la portée de la fonction d'audit interne;
- la place dans l'organisation, les compétences et les responsabilités du service d'audit interne.

La charte est établie (et si nécessaire revue) par le service d'audit interne. Elle est approuvée par le comité de direction et est ensuite confirmée par le Conseil d'Administration dans le cadre de sa mission de surveillance, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit.

La charte d'audit est portée à la connaissance de tous les collaborateurs de l'auditeur interne.

La charte d'audit comprend essentiellement les éléments suivants :

- principes et modalités d'application de la charte (rappel des exigences des normes) ;
- missions de l'audit interne : distinction entre l'audit interne et d'autres fonctions, rôle de l'audit interne, nature des travaux d'audit interne;
- organisation de la fonction Audit interne : position hiérarchique, vocation, composition et fonctionnement du comité d'audit ;
- conditions d'exercice de l'audit interne : accès aux documents, aux locaux aux biens et aux personnes, obligations de l'audit interne;
- règles de conduite et de déontologie de l'auditeur : rappel des exigences du code de déontologie et des normes en la matière, limites du service d'audit interne (SAI) qui ne peut donner une assurance absolue ;
- incompatibilités : cumul de fonction d'auditeur interne avec des responsabilités opérationnelles même par intérim sauf pour le contrôle de gestion en ce qui concerne le chef de SAI. La responsabilité de l'observation des incompatibilités est confiée au comité d'audit
- planification des activités : plan pluriannuel, plan annuel et missions hors programme ;
- constitution des équipes d'audit interne : conditions de participation et composition des équipes d'audit interne ;
- déroulement d'une mission d'audit interne : préparation et réalisation de la mission, restitution des conclusions, suivi de mise en œuvre des recommandations.
- présentation, contenu et destinataires du rapport d'audit interne ;
- indicateurs de mesure de l'activité d'audit interne : indicateurs d'activité, de qualité et de coût ;
- rapport annuel d'activité de l'audit interne.

1.4.3.2. La cartographie des risques

La cartographie des risques est un important outil de l'audit interne.

Grâce à cet outil, l'auditeur classe, compare et hiérarchise les risques identifiés dans l'entreprise dans l'objectif de contribuer à les maîtriser grâce à un plan d'action, un suivi et une communication efficace.

La cartographie des risques influence le calendrier des interventions annuelles du service d'audit interne

Selon JIMENEZ & al (2008 : 116), les travaux de cartographie des risques opérationnels ont pour objets :

- d'identifier, d'évaluer, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et/ ou l'établissement ;
- d'informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- de permettre à la Direction générale, et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- l'établissement d'un plan d'audit ;
- l'établissement de plan d'action de gestion ;
- le suivi régulier des risques.

1.4.3.3. Le plan d'Audit interne

Véritable feuille de route, le plan d'audit interne permet de planifier les activités d'audit dans le respect d'un esprit de rigueur et de méthode. Il est établi à partir d'une cartographie des risques.

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérisent l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour.

Selon IFACI (2009), le plan d'audit aborde les points suivants :

- analyse globale des risques ;
- recensement des activités et services devant faire l'objet d'audit ;
- définition des types d'intervention ;
- évaluation du budget des ressources humaines, temporelles et financières ;
- élaboration d'un planning d'intervention ;

Il est soumis à l'approbation de la direction pour lui donner force exécutoire et le rendre fonctionnel.

1.4.3.4. Le dossier d'Audit interne

A chaque mission d'audit doit correspondre un dossier constitué des informations récoltées et produites au cours de la mission qui servent d'éléments probants et des papiers de travail les plus significatifs.

Les dossiers constituent la mémoire de l'entreprise et doivent faire l'objet d'archivage en faisant un choix des informations pertinentes. Le responsable de l'audit interne pourra définir des normes d'archivage, relativiser l'importance des documents, proscrire la conservation indéfinie et programmer un nettoyage périodique des archives.

La tenue des dossiers revêt une importance particulière en audit car, en principe, une mission d'audit ne se termine que lorsque le dossier d'audit est en ordre et prêt pour le classement. Le temps consacré à cette tâche est imputable à la mission.

Les dossiers de travail sont de deux (2) types :

- le dossier d'analyse: il comprend les papiers de travail explicatifs, jugés utiles à la conservation. Il est détruit et remplacé dès la réalisation d'une nouvelle mission sur le même sujet.
- Le dossier de synthèse: il comprend les rapports d'audit, les notes de suivi et de mise en œuvre des recommandations et les informations générales. Il fait l'objet d'un nettoyage permanent avant et après la mission. Renard (2010 :424)

1.4.3.5. Le manuel d'Audit interne

Document matérialisant l'organisation et les procédures du service d'audit.

Selon RENARD, (2010 : 418-420). Le manuel d'audit interne est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne.

Le manuel doit remplir trois objectifs :

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

1.4.3.6. Le manuel de procédure

Selon BARRY (2009 :162), les procédures dans le manuel doivent nettement couvrir les différents aspects suivants.

- **Autorisation** : quels sont les critères d'autorisation ? Qui doit autoriser l'opération ? quelles sont les limites de cette autorisation ?
- **Exécution** : selon quelles modalités ? qui doit exécuter ? quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution ?
- **Contrôle** : selon quelles formes, par qui et quelles périodes ? qui informer des résultats du contrôle ?
- **Traitement et classement de l'information** : selon quelles modalités traiter et classer l'information ? périodicité et délai de transmission de l'information ?

Pour HENRY et MONKAM-DAVERAT, (2000 :125), le manuel est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles ». En effet, le manuel, en assurant la formalisation des modes opératoires, permet ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité. A cela, il faut ajouter le rôle de formation que celui-ci joue au sein de la structure pour les auditeurs débutants.

L'importance du manuel des procédures se situe à plusieurs niveaux :

- **Dispositif de contrôle interne de l'entreprise** : le manuel des procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise.
- **Importance pour l'utilisateur** : l'utilisateur, en s'appropriant le manuel de procédures, s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins
- **Importance pour l'auditeur** : à ce niveau, l'existence d'un manuel des procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne.

Un manuel des procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle soutient sont fiables.

Conclusion :

Après avoir passé en revue les principaux concepts théoriques de l'environnement de l'Audit interne, le chapitre suivant s'appesantit sur la pratique de cette fonction au sein d'une banque.

Chapitre 2 : Pratique de l'Audit interne dans une Banque

L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie de l'audit interne appliquée dans les banques. Aussi nous présenterons également les outils utilisés par de l'audit interne pendant une mission.

2.1. Processus de conduite d'une mission d'audit interne bancaire

L'objet d'une mission d'Audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, du processus ou de l'entité qu'on audite.

Au sens large, cette étude consiste à l'analyse, l'examen et l'identification des lacunes puis la mise en œuvre des plans d'action des solutions envisageables.

Toute mission d'audit se déroule généralement en trois phases. (SCHIK, 2007 :63).

2.2. Phases d'une mission d'audit interne

Les trois phases d'Audit interne, généralement reconnues, sont la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

2.2.1. La phase de préparation

Cette phase exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage en dehors de toute routine. Elle oblige à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et savoir à qui la demander.

Au niveau de cette phase, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes : l'ordre de mission, la prise de connaissance, l'identification des risques et la définition de la mission.

➤ l'ordre de mission ou droit d'accès

Une mission d'audit s'ouvre par un ordre de mission. Il formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne et répond à trois principes: l'audit interne ne peut se

saisir lui-même de ses missions; l'ordre émane de l'autorité compétente, il permet d'informer tous les responsables. Il peut être court, long, général et spécifique.

➤ **La prise de connaissance**

L'auditeur doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à auditer, le découper en simples activités « auditables » afin que le travail soit facile, simple et précis. Cette étape est aussi appelée plan d'approche.

L'auditeur planifie l'étape de prise de connaissance et prévoit les moyens les plus adéquats pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interview et document).

Le travail se résume en trois thèmes :

- l'organisation à auditer : il s'agit de l'organisation des hommes d'où l'utilité de l'organigramme, la formation des hommes et la répartition des tâches ;
- les objectifs et l'environnement : ces deux éléments constituent un aspect essentiel à assimiler par l'auditeur avant le début de sa mission ;
- les techniques de travail : l'auditeur doit avoir une bonne connaissance des techniques de travail utilisées ; du tableau de bord utilisé par le responsable, jusqu'aux méthodes et techniques de gestion qui permettent à l'entreprise de fonctionner.

La connaissance des techniques implique la connaissance des contrôles existants, laquelle va permettre de développer ultérieurement le questionnaire du contrôle interne.

➤ **Identification des risques**

Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans les détails de leurs causes et conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage du sujet audité en unités de base élémentaires qui correspondent à des opérations concrètes et précises.

On identifie les points de contrôle interne sans se livrer à aucun test ni à aucune validation. On regarde simplement s'ils sont convenablement documentés. C'est à ce niveau donc qu'on teste le point de contrôle dont le risque est potentiel.

➤ Définition de la mission

Les objectifs de la mission sont définis à partir de l'analyse des risques.

- objectifs généraux : il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité: sécurité des actifs, fiabilité des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources;
- objectifs spécifiques : il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés par l'auditeur, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risques ultérieurement identifiés.

Pendant cette étape, les moyens utilisés par l'auditeur interne sont en général le questionnaire de prise de connaissance, les documents à jour, les procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service.

2.2.2. La phase d'exécution ou de réalisation

On l'appelle aussi programme de vérification ou encore planning de réalisation. Il s'agit du document interne au service dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

C'est un programme où sont définis le planning de travail, les points de départ du questionnaire de contrôle interne, le suivi du travail et la documentation.

Pendant cette phase, les auditeurs annoncent sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. Les auditeurs vont solliciter les avis des audités, ces derniers ne manquent pas de faire des observations mais la décision finale de prendre ou non en compte les avis des audités revient aux auditeurs.

L'auditeur procède par une observation des lieux et du mouvement du personnel. Cette observation peut lui permettre de compléter son questionnaire et ses tests individuels. A partir de l'identification des zones à risques et du questionnaire de contrôle interne, l'auditeur va procéder à des tests mettant en œuvre les outils d'audit. Afin de tester tous les éléments constitutifs des opérations, l'auditeur fera des observations et interviews de tous les intervenants.

Cette phase comprend exclusivement les étapes suivantes : la réunion d'ouverture, le programme de vérifications, le travail sur le terrain,

➤ **la réunion d'ouverture**

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler: le service, l'usine, le secteur commercial... C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire, il a son importance symbolique et pratique (Renard 2010 :252).

➤ **le programme de vérifications ou programme d'audit**

Il est aussi appelé « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation ». Quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

Ce document répond à six objectifs : un document « contractuel, un « planning » de travail, un fil conducteur, un point de départ du QCI, un suivi du travail et une documentation.

➤ **le travail de terrain**

Selon le Renard (2008 :248) le travail sur le terrain se découpe de la façon suivante :

- l'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques ;
- à partir de cette identification des risques, l'auditeur définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail. Il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne ;
- pour chaque point de contrôle, il se pose-si nécessaires- les questions qui, quoi, où, quand, comment ;
- il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire ;
- il répond à ces questions en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition ;

- chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

En somme, c'est durant étape que l'auditeur réalise les tests, fait ses constats et décèle les anomalies de fonctionnement.

2.2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte: c'est le temps des engrangements et de la panification.

La phase de conclusion se déroule en deux étapes :

➤ Projet de rapport

Il présente la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. En effet par la feuille de révélation des problèmes apparents, l'auditeur s'est accordé à chaque instant sur l'interprétation des faits observés et les recommandations. Maintenant il faut prendre du recul, décider ce qu'il va écrire et l'organiser.

➤ Le rapport d'audit

C'est un rapport qui est adressé aux principaux responsables concernés et à la Direction générale. C'est le document le plus important émis par l'audit et qui engage le responsable de l'audit. C'est un rapport complet et conclusif.

Il constitue le point culminant de la mission et sert à déclencher les réflexions de la Direction générale et les actions du progrès de responsable. Ce rapport respecte un certain nombre de principes :

- il doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discuter avec eux et si possible accepter avant diffusion définitive ;
- il doit être structuré et formulé pour ses lecteurs et donc comporter une partie détaillée et une synthèse ;
- il doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible ;

- il doit être revu par un comité de lecture interne au service d'audit ;
- la diffusion du rapport doit être effectuée le plus rapidement possible. (LEMANT, 1995 :119).

2.3. Les outils techniques de l'audit interne

Parmi les techniques d'audit les plus utilisées et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous avons identifié douze (12) pratiques, outils à la disposition de l'auditeur (Schick & al 2010:175).

➤ l'analyse économique et financière

C'est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées (principalement monétaires) de la fonction ou entité auditée. C'est une technique utilisée en phase d'étude qui permet de :

- situer l'entité auditée et comprendre son évolution et son contexte ;
- situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit (enjeux et rôle stratégique pour l'organisation de tutelle)
- situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les seuils de matérialité.

Elle peut permettre également de détecter certains risques globaux : ratios financiers et/ ou évolutions préoccupantes.

➤ les volumes et types de transactions

Selon Vera & al (2010 :117) L'approche par le volume et types de transactions permet de situer les enjeux du sujet audité par l'analyse de données statistiques (globales, non comptables, exprimées souvent par des quantités et non des valeurs monétaires).

➤ les observations physiques

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...). L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de

l'analyse de l'information écrite. L'observation est aussi une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions. (Schick, 2007 :47)

L'observation est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées.

➤ **les diagrammes de circulation des documents**

Le diagramme de circulation ou flow chart est une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus. La nature des tâches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés, les outils pratiqués sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus. Le diagramme permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations. Ce qui facilite l'analyse du processus étudié.

Son élaboration par les auditeurs permet :

- de mieux cerner la procédure dans ses détails ;
- de donner une vue complète de l'enchaînement des opérations ;
- de vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- d'en dégager les forces et les faiblesses.

Le diagramme de circulation n'est pas seulement un outil de description mais aussi un outil de pré-analyse.

Le diagramme de circulation est un moyen efficace pour connaître et comprendre l'organisation des processus étudiés ainsi que les points de contrôle existants dans le cadre des procédures en vigueur.

➤ **les interviews**

Selon Schick & al (2010 :185), l'interview est plus qu'un entretien. Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée :

- les objectifs poursuivis ;
- la nature des tâches exécutées ;
- les documents utilisés ;
- les difficultés rencontrées ;
- et ainsi identifier les risques potentiels.

Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement. L'interview pourra servir aussi dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs.

Une interview avant «ça se prépare », pendant « ça se maîtrise », après « ça s'exploite ».

➤ **la grille de séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné.

L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne : « la séparation des fonctions ».

En effet toute organisation doit veiller à séparer les responsabilités « de détention/manipulation » « d'enregistrement » et « d'approbation/décision » sans quoi elle s'expose à un risque majeur au niveau de ses actifs si des collusions s'instaurent entre les acteurs.

Grace à cette grille, l'auditeur vérifie qu'il n'y pas cumul de fonctions sur un même acteur ou un groupe restreint d'entre eux. Cet outil met aussi en évidence des éventuelles anomalies concernant la répartition de la charge de travail entre les différents intervenants.

➤ **les questionnaires**

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par l'auditeur, on parle alors d'« administration indirecte » mais il arrive que l'interrogé remplisse lui-même le questionnaire, on parle dans ce cas d'« administration directe ».

On peut classer les questionnaires en deux grandes catégories : les questionnaires à choix multiples (QCM), où le choix des réponses est limité et les questionnaires ouverts (QO), où le choix des réponses est illimité.

Le questionnaire s'emploie de deux manières : comme un outil d'analyse ou comme un outil d'interview et d'analyse. Dans le premier cas, il est rempli par l'auditeur après l'interview. Dans le second cas, les réponses sont fournies directement par l'interrogé. Il peut être utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérification.

➤ **la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)**

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance. C'est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail sur le terrain et communique avec l'audité concerné (LEMANT, 1995 : 95).

La FRAP se présente comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

➤ **les rapprochements et reconstitutions**

Le rapprochement est la vérification ponctuelle et à posteriori, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogène (confirmation écrite extérieure) ou endogène (supports d'information dans la chaîne d'un processus).

La reconstitution est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par utilisation du processus lui-même, soit par la mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé.

➤ **l'interrogation des fichiers informatiques**

L'interrogation des fichiers informatiques sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit. Ces preuves d'audit peuvent concerner :

- l'existence et l'exactitude des données ;
- l'exhaustivité de ces données ;

- leur accessibilité aux personnes concernées ;
- le respect des délais de production ;
- leur mise à jour et leur suivi.

Cette technique d'audit est utilisée principalement lors de la phase de vérification. Elle est à retenir en priorité dès lors que les informations que l'auditeur souhaite contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée.

➤ **les sondages statistiques**

Les sondages statistiques permettent d'obtenir les preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse de plusieurs milliers d'individus (la population « mère ») en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (l'échantillon). Dans le cadre d'une mission d'audit (contrainte de temps), ils rendent ces contrôles réalisables alors qu'un contrôle exhaustif serait inenvisageable car trop consommateur de temps.

➤ **les papiers de travail**

Selon RENARD (2010 :424), les papiers de travail sont les matières premières de l'auditeur pour documenter et consigner chacune des constatations et conclusions, compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument.

Ils constituent une base commune en vue d'un travail d'échange, d'enrichissement et de réflexion entre les membres de l'équipe.

Lors des missions d'audit, l'auditeur élabore des papiers de travail pour chaque tâche effectuée, depuis le moment où la préparation de la mission est lancée jusqu'à la diffusion du rapport d'audit interne.

Les papiers de travail permettent :

- de recueillir les informations obtenues lors des entretiens et des travaux de détails ;
- d'identifier et documenter les faiblesses relevées ;
- d'alimenter les discussions avec les audités ;
- d'étayer le rapport ;

- de faire superviser l'avancement et les résultats de la mission selon l'importance des points abordés.

En pratique, les papiers de travail doivent être établis quotidiennement au fur et à mesure du déroulement et de l'avancement des travaux sur le terrain.

En conclusion, nous pouvons affirmer que ce deuxième chapitre nous a permis d'approfondir notre étude sur la démarche d'une mission d'audit interne et de prendre connaissance des outils y afférents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Ce troisième chapitre a pour objet la présentation de notre modèle d'analyse.

Deux phases structurent cette démarche :

- la description du modèle théorique d'analyse,
- et la présentation des outils de collecte et d'analyse des données.

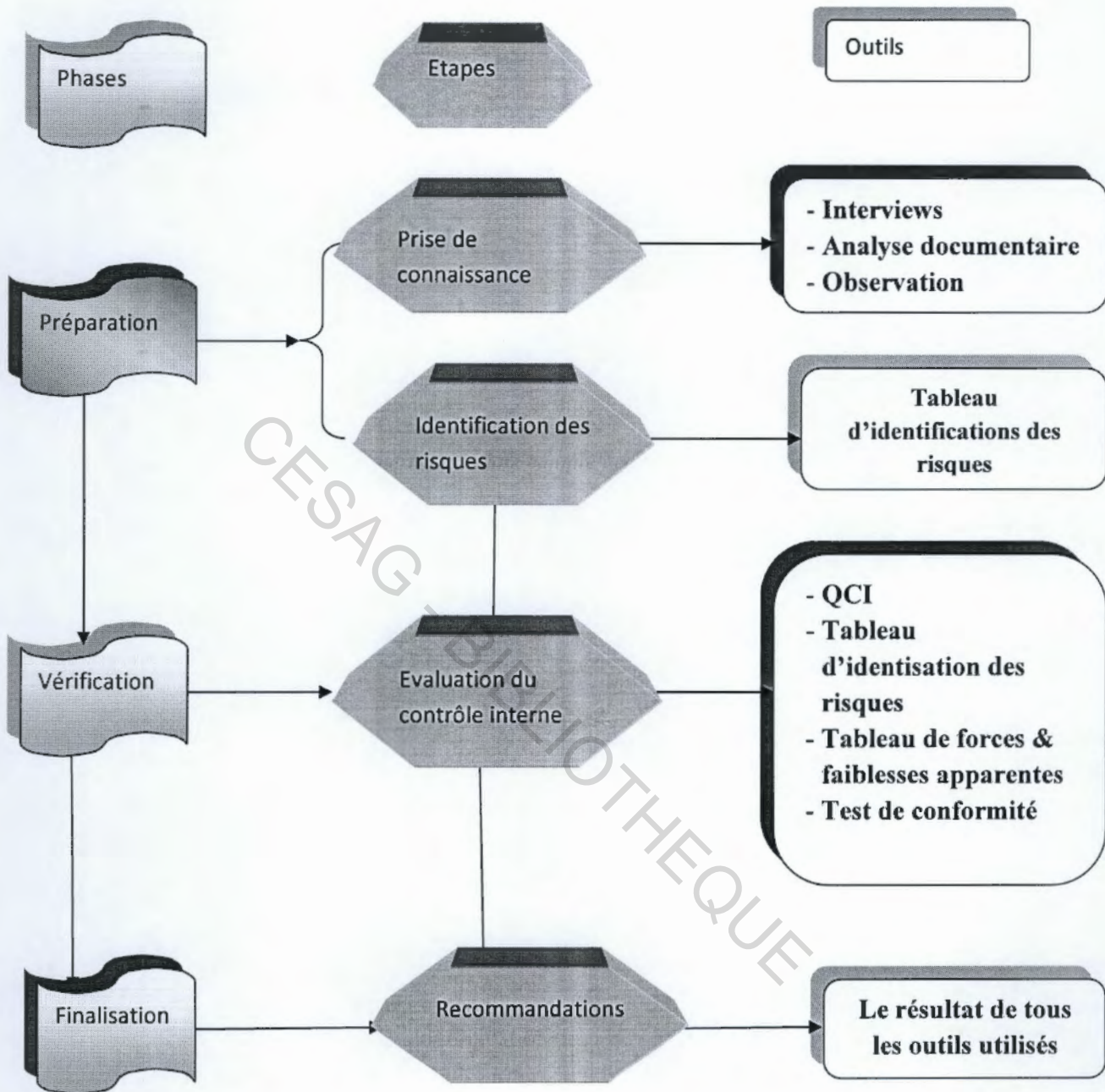
3.1. Le Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse, schématisé par la figure ci-dessous, nous permet d'expliquer la démarche de notre recherche.

Notre travail de recherche va se dérouler en trois phases :

- la phase de préparation: pendant cette phase nous allons faire une prise de connaissance générale de la structure d'accueil à travers la consultation des documents sur de la banque.
- la phase de réalisation : c'est durant cette phase que nous allons réaliser le travail sur le terrain.
- la phase de finalisation : l'objet de cette phase sera l'analyse des anomalies et de faire des recommandations, qui vont contribuer à meilleure maîtrise des affaires, à une amélioration de la gestion et donc de la sécurité et des performances.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

Notre étude qui va se dérouler au Département d'Audit interne de la BHM, nous permettra de rencontrer les personnes impliquées dans cette mission d'Audit interne. Nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : l'observation, la grille de séparation des tâches, les interviews, l'analyse documentaire, le tableau des risque etc.

3.2.1. Les outils de collecte de données

Ce paragraphe décrit les différents outils de collecte de données de notre recherche.

3.2.1.1. L'Interview

Selon Maders & al (2006 : 55) l'objectif de l'entretien est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne.

Par conséquent, conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies.

Pour ce faire, il s'agira dans un premier temps de construire un guide d'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et à valider.

Dans un second temps, nous solliciterons un rendez-vous avec notre échantillon d'audités afin de leur expliquer l'objectif de l'entretien pour qu'ils puissent se préparer au jeu de l'entretien.

Enfin, au cours de l'entretien, nous allons recueillir les réponses des audités tout en respectant le rituel décrit au cours de la méthodologie de rédaction du mémoire de fin de formation.

3.2.1.2. L'Analyse documentaire

Cette analyse consiste en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de la BHM. Selon Blanquet (2004 : 2), l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

A travers l'étude de la documentation de la BHM, nous identifierons les différents concepts et comprendrons les processus liés à son activité d'audit interne.

3.2.1.3. L'Observation

L'observation physique est une technique utilisée par l'auditeur qui permet le constat immédiat du phénomène ou du processus étudié.

Par conséquent, l'observation physique va nous permettre d'avoir une idée beaucoup plus large sur la pratique de l'audit interne à la BHM.

3.2.2. Outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données que nous allons utilisées sont les suivants :

3.2.2.1. Le Questionnaire du Contrôle Interne

Selon Maders & al (2006 : 57), il a pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Il comporte les questions visant à analyser les opérations à risque. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose mais les questions qu'il va se poser.

Dans le QCI, la réponse « oui » à une question signifie une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par les tests de conformité ou de permanence.

Pendant notre séjour à la BHM, nous allons concevoir un questionnaire que nous allons administrer au personnel du Service Audit Interne. Il s'agit de pouvoir appréhender les éléments de la pratique de l'audit interne bancaire.

3.2.2.2. Le Tableau d'Identification des Risques

Le tableau d'identification des risques permet de découper l'activité en différentes tâches élémentaires afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune.

Nous allons construire un tableau d'identification des risques des processus et tâches.

Ceci nous permettra d'identifier les risques au regard des dispositifs de contrôle interne existants.

3.2.2.3. Le Tableau de Forces et Faiblesses Apparentes (TF fa)

Le TFfa est une analyse des risques qui suppose au niveau analytique que les risques soient appréciés tâche par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit (RENARD, 2006 : 217).

3.2.2.4. Tests de conformité

Le test de conformité permet de s'assurer de la concordance de la procédure d'audit interne qui est suivie avec le manuel de procédure.

Ainsi durant notre stage, nous allons faire des tests de conformité pour voir si les procédures sont réellement respectées.

Conclusion :

A travers cette présentation, nous avons élaboré une méthodologie spécifique pour l'analyse de la pratique de l'audit interne au sein de la BHM. Nous avons défini le modèle d'analyse et les outils de collecte des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de bien comprendre les contours de notre étude qui porte sur la pratique de l'audit interne bancaire.

On retiendra que l'audit interne est une fonction dont le rôle consiste notamment à fournir une assurance raisonnable concernant l'efficacité, l'efficience et l'économie des procédures dans divers secteurs d'activité de l'organisation.

Et aussi d'apprécier l'ensemble du contrôle interne afin de détecter très rapidement les risques et les dysfonctionnements et de proposer des solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE
DE L'ETUDE**

La revue de littérature nous a permis d'assimiler une certaine connaissance sur l'audit interne, sa définition, son rôle, ses missions, ses objectifs, ses liens avec d'autres corps de contrôle. Cette revue de littérature nous a également permis de mettre en évidence la pratique de l'audit interne dans une banque et de faire une synthèse de cette pratique à travers le modèle d'analyse.

Cette deuxième partie sera structurée en trois chapitres. Dans le quatrième chapitre, nous procéderons à une brève présentation de la Banque de l'Habitat du Mali, puis nous allons faire la description de la fonction Audit interne au sein de cette banque au chapitre cinq et enfin l'analyse proprement dite de la pratique de l'audit interne de la BHM dans le sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM)

Nous allons entamer la phase pratique de notre étude par une brève présentation de la banque de l'Habitat du Mali. Cela nous permettra de faire une prise de connaissance générale de la banque. Cette présentation portera sur ses généralités, ses objectifs, son historique, son organisation, et ses domaines d'intervention.

4.1. Présentation générale

La Banque de l'Habitat du Mali est un établissement de crédit dont le siège social est établi à Bamako en République du Mali.

Elle a été créée en Mars 1996 à la suite de la restructuration de la Société des Chèques Postaux et des Caisses d'Epargne (SCPCE) et constitue un des outils majeurs du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).

Son capital social a été fixé à F CFA 11 milliards est répartie comme suit :

- L'Etat 8 688,74 Millions ;
- Personnes morales nationales 2 153,19 Millions ;
- Personnes physiques nationales 158,07 Millions.

4.1.1. Historique

Selon l'article 2 de ses statuts, la banque de l'Habitat du Mali (BHM-SA) a pour objet d'apporter son concours financier à la promotion et à l'amélioration de l'Habitat au Mali.

La BHM-SA est une émanation de la SCPCE (Société des Chèques Postaux et de la Caisse d'Epargne) créée en avril 1991 et inscrite sur la liste des banques au Mali.

La SCPCE au capital de 500 000 000 FCFA dont 40% détenus par l'Etat malien a été confrontée à deux problèmes majeurs : une rentabilité compromise du fait de l'application des nouvelles règles de marché monétaire, notamment la réduction du taux de placement de 7 à 3,5% et la disparition du marché monétaire sous régional. Ces problèmes ont rendu

aléatoires les revenus de la Société dont la seule activité productive consistait à collecter les dépôts qu'elle rémunère et à placer ses excédents de trésorerie auprès de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest), l'existence de la SCPCE était alors compromise.

Le gouvernement malien dans un souci de satisfaire les besoins de demande d'habitats sociaux et de conserver les emplois décide de transformer la SCPCE en Banque de l'Habitat du Mali. Cela n'étant pas possible du fait des exigences de l'UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africain) qui fixe le capital des banques à un minimum 1 000 000 000 FCFA, la SCPCE ouvre alors son capital pour avoir l'agrément bancaire. Ainsi le 20 janvier 1996 le capital de la SCPCE est porté à 1 350 000 000 FCFA.

C'est dans le cadre de cette restructuration que le Conseil d'administration a sollicité et obtenu le 25 mars 1996 la diversification de ses activités par la commission bancaire.

La banque ayant décidé de se spécialiser dans le financement de l'Habitat, elle obtient l'autorisation de changer de dénomination pour devenir la banque de l'Habitat du Mali -SA le 10/01/1997 par une lettre du Ministre des Finances.

4.1.2. Missions de la BHM

Elle est créée dans le but d'apporter son concours financier à la promotion et à l'amélioration de l'Habitat au Mali. A cet effet elle est chargée :

- d'assurer le financement de logements économiques entrant dans les objectifs du gouvernement et dont les caractéristiques répondent aux normes définies par le ministère chargé de l'urbanisme et de l'habitat ;
- de consentir des prêts à court, moyen ou long terme pour la construction, l'acquisition, la transformation ou l'achèvement de logements à usage de résidence principale, secondaire ou à usage locatif ;
- de consentir des prêts à court terme pour la réalisation de programmes immobiliers par les promoteurs et les groupements sans but lucratif constitués en vue de faciliter à leurs membres l'accession à la propriété ;
- d'assurer le financement des acquisitions foncières et des travaux d'équipement de terrains destinés à recevoir des logements sociaux.

La Banque de l'Habitat du Mali se veut une institution financière au service des maliens pour leur permettre d'avoir une maison dans des conditions favorables malgré le niveau très faible des revenus de la population. En dehors du crédit immobilier, la BHM effectue également toutes les opérations classiques de banque.

4.1.3. Partenariats

Pour accélérer son déploiement, sans alourdir sa structure, la BHM a délibérément opté pour des partenariats solides qui sont:

- Fonds de Garantie hypothécaire du Mali- FGHM ;
- Office National des postes – ONP ;
- Money Express et Choise ;
- Compagnie de Banques Internationales de Paris – CBIP.

La BHM a développé une coopération technique ou commerciale étroite avec quelques Banques de la sous région : Banque de l'Habitat du Sénégal, Banque de l'Habitat de côte d'Ivoire, ECOBANK Côte d'Ivoire etc.

4.1.4. Situation géographique

Le siège social de la BHM-SA est à BAMAKO (ACI 2000) avec une Agence aux Halles de Bamako située à Faladié. Elle dispose de plusieurs agences à l'intérieur du pays qui sont : l'Agence de Kayes (1^{ère} région), Sikasso (3^{ème} région), Ségou (4^{ème} région), Tombouctou (7^{ème} région), Mopti (5^{ème} région). A l'internationale, la BHM dispose de deux bureaux à Paris dans le 11^{ème} arrondissement. Ces bureaux sont sous couvert de la Compagnie de Banques Internationales de Paris (CBIP) et d'un bureau aux Etat Unis. En Espagne la BHM est représentée dans le pays à travers IBERCAJA à Madrid.

4.2 Le système de gouvernance de la BHM

Les principaux organes de gouvernance de la BHM sont l'Assemblée Générale des actionnaires et le Conseil d'Administration.

4.2.1 L'Assemblée Générale des Actionnaires

Les assemblées Générales sont convoquées par le conseil d'administration, à défaut par le commissaire aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet. Elle examine les états financiers de synthèse, le rapport de gestion du C.A à l'A.G et les rapports général et spécial des commissaires aux comptes pour chaque exercice.

4.2.2 Le Conseil d'Administration

Il est composé de huit (8) administrateurs représentant les principaux actionnaires dont l'Etat.

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la banque. Il exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Il précise les objectifs de la banque et l'orientation qui doit être donnée à son administration. Il exerce un contrôle permanent de la gestion qui est assuré par le Président Directeur Général. Il arrête les comptes de chaque exercice et peut conférer à un ou plusieurs de ses membres, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur convocation soit de son président, soit d'un tiers des membres.

Les administrateurs constituant au moins le tiers du Conseil d'administration peuvent en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le Conseil d'administration si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

4.3 Structure organisationnelle

L'administration de la banque de l'habitat du Mali est assurée par plusieurs directions

4.3.1 La Direction Générale

La Direction Générale est l'organe de gestion de la BHM, elle est chargée d'appliquer les grandes orientations définies par le Conseil d'Administration. Elle est pilotée par un

Président Directeur Général qui est désigné par les Administrateur. Le Président Directeur Général est assisté d'un Conseiller Spécial. Le Contrôle Général & Audit interne et le Conseiller juridique sont directement rattachés au Président.

- **Le Contrôle Général et Audit Interne**

En dehors des contrôles de 1er degré exercés à tous les niveaux, des contrôles prévus dans les procédures au niveau des différentes entités, le contrôle interne s'exerce sous la responsabilité du Contrôleur Général qui est lui-même rattaché au Président Directeur Général. Ce lien a un caractère plutôt fonctionnel, car le Contrôleur Général garde son indépendance dans l'exercice de ses fonctions.

Les attributions sont réparties entre l'audit interne et l'inspection des services.

- **La Direction contrôle de gestion et organisation**

Elle est chargée de la mise en place de l'ensemble des dispositions prises pour fournir au Président et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

4.3.2 La Direction Comptable et Financière

Elle est pilotée par un directeur qui a sous sa responsabilité le Service Comptable et Rapprochement, le Département Trésorerie et Institutions Financières.

- **Le Département Comptabilité et Rapprochement**

Le service est responsable de la centralisation de toutes les informations financières et comptables de la banque. Il est chargé de l'élaboration des états comptables mensuels, trimestriels, procède aux placements interbancaires et tient la comptabilité générale. Le contrôle des dépenses est assuré par le Chef de Service Comptabilité lors de chaque réapprovisionnement.

- **Le Département de la Trésorerie et des institutions financières**

La mission de ce service se résume aux points suivants :

- l'établissement des rapports d'activité, des états financiers et du budget ;
- la préparation des documents du conseil d'administration ;
- la préparation et le suivi des contrats ;
- la négociation des PIB- trésorerie ;
- la gestion du patrimoine ;
- la production des états réglementaires en relation avec le contrôleur général.

4.3.3 La Direction des Ressources Humaines

Dirigée par un directeur qui a sous sa responsabilité, le service personnel et le service logistique.

- **Le service personnel**

Le service personnel s'occupe de :

- la gestion du personnel ;
- l'établissement des notes de service en rapport avec l'administration ;
- la tenue des dossiers du personnel ;
- la préparation des missions ;
- la supervision des courriers départ ;
- l'établissement des états de paie ;
- le suivi des déclarations et cotisations mensuelles ;
- l'établissement du bilan social.

- **Service Logistique**

S'occupe des achats et commandes et du suivi du parc auto.

Le standard s'occupe des correspondances par ligne téléphonique, fax, télex entre l'intérieur et l'extérieur de la banque.

4.3.4 La Direction de la clientèle et du réseau

Les missions de cette direction sont assurées par deux départements : le Département des opérations et le Département Exploitation.

- **Département des opérations**

Le département des opérations est composée du service des opérations internationales et trésorerie et du service portefeuille, caisse & guichet et transferts rapides ainsi que de la centralisation des opérations au niveau des toutes les agences, rend compte à la Direction Générale de la situation des agences. Elle s'occupe des guichets de la banque. Ce département comprend trois services qui sont :

- Le service caisse ;
- Le service des opérations internationales ;
- Le service monétique.

- **Département Exploitation**

La mission de ce se département consiste à vérifier la conformité et l'exhaustivité des pièces du dossier de crédit. A ce titre, elle s'occupe de l'étude de faisabilité financière des projets de crédit.

Il s'occupe de l'ouverture des comptes, de la promotion des produits financiers de la banque auprès de la clientèle.

4.3.5 Le Département des systèmes d'information

Le Département des systèmes d'information est subdivisé en deux services : Service Exploitation & Réseau et le service Etudes & Développement.

- **Le Service d'Exploitation Informatique**

Le service assure les fonctions suivantes :

- le helpdesk (ou assistance utilisateurs), il s'agit de l'assistance aux agents dans l'utilisation quotidienne des outils informatiques de gestion;
- la gestion du réseau informatique : installations et configurations des postes de travail, des équipements actifs du réseau, diagnostics des pannes et réparations, protection du réseau local contre les virus et la mise à jour périodiques des pare-feu et antivirus ;

- la gestion du réseau téléphonique et télécommunication : la configuration et la maintenance de l'auto communicateur en relation avec le fournisseur télécoms, la gestion des liaisons radios et autres liaisons inter – agences.

- **Service Etude et Développement**

Dotée d'un serveur ou environnement de développement, la section Etudes et Développement a pour tâches :

- tous les développements logiciels informatiques, depuis l'analyse des besoins utilisateurs jusqu'à la conception des programmes modules et leur mise en exploitation ;
- la conception de tous nouveaux modules ;
- la maintenance des bases de données et la correction de bugs éventuels dans l'exploitation des modules informatiques ;
- la mise à jour des logiciels, des serveurs centraux et autres outils informatiques utilisés dans la banque.

4.3.6 La Direction des risques et du contentieux

Cette Direction est composée de deux Départements: le Département du Contentieux et le Département des Risques.

- **Département du Contentieux**

Le Département contentieux gère le recouvrement et la poursuite judiciaire des débiteurs insolvables. Il s'occupe des tâches suivantes :

- la gestion du pré contentieux par les relances, la mise en demeure et le moratoire ;
- l'étape contentieuse par la substitution du débiteur, la reprise du prêt et l'action judiciaire.

- **Le Département des risques**

Il a pour mission l'étude des dossiers de crédit, après les analyses faites par les directions de la clientèle et avant les accords formels du comité de crédit dans l'optique de minimiser les risques liés au crédit, la mise en place des crédits et le suivi des prises de garanties en

liaison avec le Département et du Contentieux et la gestion des risques de crédit, une fois les concours accordés notamment en cas de survenance de sinistre, c'est-à-dire de non respect des remboursements d'échéances initialement prévues.

4.3.7 Le Département Technique

Il élabore les rapports d'expertise et de contre expertise des immeubles proposés en garantie à la banque par les clients.

Il intervient en amont et en aval des prêts immobiliers des programmes immobiliers et particuliers de la banque et au suivi des paiements pour la réalisation effective des travaux.

4.4 Structure organisationnelle de la Direction Contrôle Général et Audit Interne

La gestion organisationnelle de cet important organe se présente comme suit :

4.4.1 Le rattachement

A la BHM, l'audit interne forme avec le Contrôle Général une Direction autonome rattachée hiérarchiquement à la Direction générale. Elle est subdivisée en deux départements : le Département Audit interne et le Département Inspection générale.

4.4.2 Le Département Audit interne

Plus préventif que répressif, il est chargé de l'amélioration des performances et de l'application correcte des décisions de la Direction générale. En dehors des missions ponctuelles confiées par cette dernière, il est chargé de veiller :

- au respect des procédures par l'ensemble des services ;
- à la mise à jour des procédures administratives et comptables ;
- à la production des rapports périodiques exigés par la Commission Bancaire ;
- à la détection des zones de risques autres que le portefeuille et la formulation de recommandations pertinentes ;
- à l'harmonisation et à la mise à jour des règles et procédures administratives et comptables.

- à l'analyse des risques potentiels et à la mise en place des dispositifs de vérification et de sécurité.

Il s'assure que le dispositif de contrôle interne mis en place est satisfaisant.

De manière générale, il préconise toute mesure d'amélioration des méthodes et procédures dans le cadre de ses investigations.

4.4.3 Le Département d'Inspection générale

Il a pour mission de procéder aux travaux de vérification suivants :

- le pointage des pièces comptables ;
- les contrôles de caisse ;
- le contrôle des agences et du réseau postal ;
- les inventaires et passations de services ;
- les missions à caractère spécial que rendent nécessaires les incidents dont la nature suspecte ou frauduleuse nécessite une enquête approfondie ;
- le traitement des réclamations clientèle etc. ;
- le suivi de l'apurement des suspens ;
- La gestion des archives de la Banque.

Cette présentation nous a permis de comprendre le fonctionnement de la BHM à travers son historique, ses missions, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle. Notre étude se poursuivra par la description et l'analyse de la pratique de l'audit interne au sein de la BHM.

Chapitre 5: Description des procédures de la pratique de l'Audit interne à la BHM

Il s'agit de procéder à une prise de connaissance du Département Audit interne de la BHM à travers ses missions, ses outils et moyens techniques ainsi que ses méthodes de travail, et de faire la description de la démarche d'audit interne.

5.1. Les principales missions et responsabilités assignées au Département d'audit interne de la BHM

Le développement qui va suivre, permettra de comprendre de façon approfondie le fonctionnement du Département Audit Interne de la BHM.

5.1.1. Les principales missions

Il a pour mission de s'assurer que les procédures sont respectées, ainsi que la politique définie par la Direction Générale. Pour ce faire, il s'assure que la gestion est saine dans l'ensemble des compartiments de la Banque qu'il s'agisse de la régularité administrative, de la comptabilité ou de l'informatique. Il s'assure de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour collecter, traiter, enregistrer et diffuser les informations.

Le service de l'audit interne assure une fonction de vérification indépendante et objective à la BHM. Il doit s'acquitter dans ce cadre des tâches suivantes :

- vérifier la conformité des activités BHM aux règlements en vigueur et au cadre législatif général applicable ;
- vérifier l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées ;
- vérifier la mise en œuvre effective des décisions des organes directeurs, des instructions de la Direction générale;
- vérifier l'efficacité des fonctionnements internes ainsi que l'application des principes d'efficacité économique.

Il a une vigilance particulière et alerte la Direction Générale en ce qui concerne les risques de fraude constatés lors de ses missions habituelles.

La Direction de l'audit interne réalise des missions de conseil, dans le respect des principes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence.

5.1.2. Les responsabilités assignées au Département d'audit interne

Il veille au respect des principes édictés par la Commission bancaire en matière d'audit interne. Il assure en particulier l'établissement de la charte d'audit, du plan d'audit et des procédures écrites pour ses collaborateurs. Il doit veiller en permanence à la compétence et à la formation de ces derniers ainsi qu'aux moyens nécessaires. Il porte également une attention particulière à la motivation de ses collaborateurs et au souci de la qualité au sein de son service, contribue à la création de la valeur ajoutée de la banque, apporte un diagnostic, formule des recommandations et remonte régulièrement les points constatés à la hiérarchie.

5.2. Les moyens et outils utilisés par le Service d'Audit interne de la BHM

Le Département d'Audit interne doit disposer du personnel nécessaire avec les qualifications requises pour accomplir les missions approuvées dans le plan annuel.

Le département d'audit interne dispose de la technologie et de l'infrastructure nécessaire, plus spécifiquement dans le domaine informatique, afin de pouvoir accomplir ses missions de manière indépendante.

5.2.1. Les moyens utilisés

Pour la réalisation de ses missions, le Département d'audit interne dispose des moyens matériels, humains, financiers et technologiques nécessaires.

➤ les moyens matériels

Le Département d'Audit interne de la BHM a deux bureaux équipés de matériels informatiques notamment : deux ordinateurs, une photocopieuse, une imprimante et un scanner.

Il dispose également d'un véhicule pour les missions dans les différentes agences de la banque.

➤ **Les moyens humains**

Le Département d'Audit interne de la BHM est une structure élémentaire. En effet, la fonction d'audit interne est exercée par une seule personne. Ce dernier est l'homme orchestre du service d'Audit Interne. Il cumule les fonctions de chef de service, de superviseur, de chef de mission et d'auditeur. Il est titulaire d'un diplôme universitaire de niveau BAC+4. Il a une grande expérience dans le domaine bancaire et a suivi de nombreuses formations et séminaires en audit interne. Toutefois on note que l'auditeur travaille souvent avec deux auditeurs stagiaires.

➤ **les moyens financiers**

Le service n'élabore pas de budget réel, mais il exprime ses besoins (financiers) en fonction de la nature et de la complexité de chaque mission.

➤ **les moyens technologiques**

Soucieuse de l'importance des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC), la BHM a mis à la disposition de son service d'audit un réseau intranet et internet haut débit qui permettent la diffusion rapide en temps réel de l'information au sein de la banque.

5.2.2. Les moyens techniques

La BHMSA a dotée son service d'audit interne de nombreux moyens techniques pour une réalisation efficace de ses missions. Ces moyens sont : la charte d'audit, le manuel de procédure, une cartographie des risques, le plan d'audit, les textes, les règlements et les circulaires de la BCEAO et de la commission bancaire de l'UMOA.

➤ **La charte d'audit**

La charte définit la mission, le rôle et les responsabilités du Département de l'audit interne ainsi que les responsabilités des Directions et des Services au sein du processus d'audit interne.

Cette charte est fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne qui sont diffusés par les normes internationales et qui constituent le cadre de référence international de l'audit interne.

➤ **Le plan d'audit**

L'audit interne élabore un plan d'intervention annuel, définissant sur l'exercice social, leurs diligences en matière d'audit. A la BHM les plans d'interventions sont établis par le chef de département d'audit interne puis approuvés par la Direction Générale. Il est établi sur la base des missions d'audits antérieurs, de l'analyse des plans stratégiques et opérationnels, des orientations de la Direction Générale et des Rapports de Contrôle externe (Commissaires aux Comptes, Commission Bancaire, Inspection des Finances...).

➤ **La cartographie des risques**

La cartographie des risques fait l'inventaire, l'évaluation et le classement des zones de risques. Elle sert de base au plan d'audit.

La cartographie des risques élaborée par le service d'audit interne de la BHM présente les risques de la banque par département et par service. Les différents processus sont listés de façon détaillée sans exception. Chaque processus est décomposé en autant de types d'opérations que nécessaire. Il fait également la description de la nature du risque, car il peut avoir plusieurs natures de risque pour une même opération.

5.2.3. Les outils techniques utilisés

Durant notre stage à la BHM nous avons constaté que le service d'audit interne utilise les outils suivants :

➤ **L'observation physique**

L'observation physique est pratiquée par les auditeurs lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées.

Par exemple en phase de lancement, il peut être intéressant, à la fin d'un entretien dans lequel une procédure a été décrite, d'essayer de résumer sa compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement.

➤ **La grille de séparation des tâches**

Les auditeurs l'utilisent principalement pendant la phase de conduite des vérifications afin de rechercher les preuves de faiblesses du contrôle interne en la matière. Elle peut être conçue pour chaque grand processus ou fonction de l'organisation.

Dans une première colonne sont listées les différentes tâches du processus concerné. Une deuxième colonne indique la nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités.

➤ **Les rapprochements**

L'auditeur les utilise de deux manières : en faisant la concordance ou bien en faisant une confrontation directe. Il est utilisé en audit de conformité, afin de vérifier un fait ou une affirmation d'une ou plusieurs opérations.

➤ **Les sondages statistiques**

Cette technique est intéressante lors de la phase de vérification. Elle aide l'auditeur à obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements. L'audit peut utiliser cette technique pour apprécier

- une problématique à caractère discontinu : en général deux réponses (Oui/Non) ;
- une problématique à caractère continu : le problème étudié peut prendre une infinité de valeurs.

➤ **Les interviews**

Les interviews sont éventuellement utilisées lors de la phase de préparation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission.

➤ **Le questionnaire de volumes et types de transactions**

L'auditeur peut utiliser diverses méthodes dont principalement:

- les comparaisons chronologiques et synoptiques ;
- et les corrélations.

Ces techniques permettent à l'auditeur de repérer :

- des variations anormales (soudaines et de forte amplitude) ;
- des différences significatives entre entités et/ou organisation comparées ;
- des évolutions contraires aux tendances observées dans le domaine.

➤ **Le questionnaire de contrôle interne**

C'est un document qui permet à l'auditeur de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction les dispositifs de contrôle essentiels.

5.3. La démarche d'une mission d'audit interne à la BHM

La mission d'audit interne au sein de la BHM passe par les trois phases traditionnelles à savoir les phases de préparation, de réalisation, et de conclusion.

Chacune d'entre elles se décompose en un certain nombre de périodes et exigent toutes des auditeurs des compétences spécifiques.

Pour décrire la démarche adoptée les auditeurs, nous allons prendre le cas pratique de la mission d'audit réalisé de l'agence Halles de Barnako, mission à laquelle nous avons l'occasion d'assister.

5.3.1. La phase de préparation

La mission avait naturellement commencé par la phase de préparation. Le chef de département de l'audit interne a informé la Direction Générale et le Chef d'agence du démarrage de la mission à travers l'ordre de mission.

Nous soulignons que c'est à ce moment que l'équipe établit le tableau des forces et faiblesses apparentes et ouvre un dossier de travail.

➤ **L'ordre de mission**

L'ordre mission a été rédigé par le Chef de Département de l'audit interne, qui l'a transmis à la Direction Générale pour validation.

L'ordre de mission, une fois validé par la Direction Générale, est transmis à la DRH pour le paiement des frais de mission.

Sur la base l'ordre de la mission par la Direction Générale, l'Audit interne à informé le chef d'agence du démarrage de la mission. Aussi; il lui a été demandé à travers l'ordre de mission de recenser tous les documents nécessaires à l'exécution de la mission suivant la liste qui lui est communiquée.

➤ **La prise de connaissance**

La prise de connaissance s'est faite à travers l'examen des activités et leur découpage en activités auditables.

Les auditeurs ont en premier lieu étudié les documents récupérés auprès du chef d'agence et les synthétiser afin de cerner le contexte de la mission.

5.3.2. Phase de réalisation ou travail de terrain

C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur procède aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que c'est à cette phase que se réalise alors la mission d'audit. Cette phase se découpe en deux étapes : la réunion d'ouverture et le déroulement du programme de travail.

➤ **La réunion d'ouverture**

A la réunion d'ouverture l'auditeur interne a procédé à la présentation de l'objectif de la mission en présence du chef d'agence et du caissier principal. A cet effet l'auditeur a :

- exposé et rappelé l'objectif de l'audit interne et sa place dans l'organisation ;
- expliqué les circonstances de la mission : pourquoi, ici et maintenant ;
- annoncé le déroulement prévisionnel de la mission, insisté sur les échanges avec les audités ;

- affiné la logistique (téléphone, mail, bureau...).

➤ **Le déroulement du programme de travail**

C'est l'étape pendant laquelle l'auditeur procède à l'identification, l'analyse, et à l'évaluation des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Il rassemble aussi les informations et la documentation sur les faiblesses constatées, et fait une synthèse des travaux et les conclusions de la mission qui sont ensuite formalisées dans le dossier de travail.

L'audit interne a fait également des sondages et effectue des tests au niveau des caisses de la banque pour s'assurer que les procédures et les instructions sont respectées, de même que la régularité en vigueur.

5.3.3. Phase de conclusion.

Pendant cette phase l'auditeur procède à une réunion de validation des constats avec les entités auditées. Après validation des faiblesses par les entités auditées, l'auditeur modifie ses conclusions et précise les cas de désaccords dans son rapport avec les commentaires.

Le projet de rapport est rédigé par l'auditeur puis transmis à l'entité pour observations dans un délai d'une semaine maximum après la fin de la mission. Le rapport est ensuite annoté par les entités et retourné à l'auditeur une semaine maximum après réception.

L'auditeur prend connaissance des observations formulées et impute le projet de rapport commenté aux audités.

A la fin de la mission, une séance de restitution (réunion de clôture) aura lieu avec la Direction Générale sur les conclusions du rapport de mission. L'auditeur produit le rapport définitif qui est transmis à la Direction Générale, à la structure auditée et à toutes les directions.

La Direction Générale retourne le rapport à l'audit interne avec annotations dans les soixante douze heures.

Il est à noter qu'après chaque mission, l'audit interne élabore une fiche de suivi des recommandations dans laquelle les entités vérifiées s'engagent à mettre en œuvre les recommandations suivant un délai bien précis. Cette fiche est transmise aux entités et signées par elle. Elle est classée dans le dossier de travail.

Au délai indiqué, l'auditeur relance l'entité pour s'assurer que la correction a bien été mise en œuvre. Les corrections qui n'ont pas été mises en œuvre dans les délais sont remontées à la Direction Générale pour action immédiate.

A travers ce chapitre nous avons pu faire une description de la pratique de l'Audit interne au sein de la BHM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyse de la pratique de l'Audit interne à la BHM

Le chapitre précédent nous a permis de faire une description détaillée de la pratique de l'Audit interne au sein de la BHM. Le présent chapitre a pour objet de faire le diagnostic de la fonction d'Audit interne de la dite banque.

Pour ce faire il convient alors d'analyser la fonction telle que conçue et pratiquée dans cette institution afin de mettre en exergue ses atouts, ses insuffisances ainsi que ses contraintes en vue de formuler des propositions d'amélioration.

6.1. Diagnostic de la fonction d'Audit interne de la BHM

Au regard de la description de la pratique de l'audit faite dans le chapitre précédent de notre étude, nous présentons notre analyse. Cette analyse fait ressortir des forces et des faiblesses auxquelles il conviendrait de proposer des solutions.

6.1.1. Les forces de l'Audit interne de la BHM

Notre stage que nous avons effectué à la BHM nous a permis de constater que la pratique de l'audit interne au sein de cette banque présente des forces au plan technique et méthodologique.

6.1.1.1. Les forces au plan technique

La pratique de l'audit interne présente des points positifs sur le plan technique qui méritent d'être relevés. Ces forces sont :

- l'existence d'une charte d'audit ;
- l'existence d'un plan annuel d'audit ;
- l'existence d'une cartographie des risques ;
- l'existence de manuels de procédures ;
- l'existence d'un tableau de suivi des recommandations ;
- l'existence et la prise en compte des textes réglementaires.

L'analyse de ces points forts de la fonction d'Audit interne de la BHM se présente comme suit :

➤ **L'existence d'une charte d'audit**

Le document constitutif de la fonction d'audit interne, la norme 1000 /NIPPAI stipule que « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte ».

Le Département d'audit interne de la BHM dispose d'une charte d'audit pertinente et fonctionnelle. Ses missions, ses responsabilités et les pouvoirs y afférents sont clairement définis et mis en œuvre. En outre, les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs sont efficacement spécifiées.

Par conséquent, la pertinence de cette charte d'audit donne une assurance raisonnable de la qualité des missions de l'audit interne de la BHM.

➤ **L'existence d'un plan d'audit**

Le plan est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques.

Sans plan d'audit, le service d'audit attendra tout de la Direction Générale et tâtonnera sur les activités à mener et ne prendra en compte que les risques matérialisés.

De nos jours, on recherche plutôt que l'auditeur interne soit proactif et aide l'entreprise à éviter que les risques ne surviennent.

A la BHM, les missions d'audit sont exécutées selon un plan d'audit efficace. Il constitue un référentiel pertinent pour les programmes annuels de missions et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ.

Le respect de cette planification assure à la BHM une veille stratégique proactive qui lui permet de détecter, de réduire voire éliminer les différents types de risques de sa gestion.

➤ **L'existence d'une cartographie des risques**

L'existence d'une cartographie des risques permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise de son exposition aux risques de toutes natures tant

internes qu'externes. La cartographie des risques est également un élément important pour l'identification des besoins d'audit lors de l'établissement du plan annuel d'audit.

Nous avons constaté qu'à la BHM la cartographie des risques élaborée tient compte de l'ensemble des risques potentiels de la banque. Elle permet un suivi régulier des risques. Ce qui constitue une assurance pertinente pour l'atteinte des objectifs du Département d'Audit interne.

➤ **L'existence d'un manuel de procédures**

L'existence d'un manuel de procédures est importante car elle permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne.

Le manuel de procédures en formalisant et en uniformisant les actions permet une adhésion unanime et une harmonie dans tous les processus.

A la BHM, ce manuel est disponible dans le bureau des auditeurs et est largement diffusé dans les Directions, Départements et Services en fonction des opérations traitées.

Toutefois, il est à noter que « toutes les procédures recensées et devant faire l'objet de formalisation en manuels ne sont couvertes qu'à hauteur de 55% par ladite formalisation, les 45% restants sont exécutées de façon informelle » selon le Chef du Service Organisation.

➤ **L'existence d'un tableau d'état de suivi de mise en œuvre des recommandations**

L'audit interne de la BHM a un tableau de suivi de mise en œuvre des recommandations, qui lui permet de suivre l'état de mise en œuvre des recommandations.

C'est un tableau qui récence les différentes missions d'audit réalisées par le service sur une période de cinq ans. Il constitue un outil important qui permet une gestion efficace et un suivi régulier de l'état des recommandations.

L'existence de ce tableau d'état de mise en œuvre des recommandations dénote de la préoccupation combien importante qu'accorde la BHM dans la maîtrise de ses risques.

Tableau 5 : Etat de suivi de la mise en œuvre des recommandations

Audits effectués	Périodicité	Observation (constat)	Recommandations assorties de délai de réalisation	Mesures prises par la Direction générale assorties de délai de réalisation	Etat de mise en œuvre des recommandations
Audit du personnel					
Audit des immobilisations					
Audit informatique					
Audit des agences de Bamako					
Audit des garanties					
Audit du service précontentieux					

Source : Département audit interne BHM (2010)

- **L'existence des textes réglementaires et leur prise en compte dans la démarche d'audit.**

L'existence de ces textes réglementaires permet aux auditeurs d'avoir un cadre de référence en matière d'exécution de certaines opérations et de mieux formuler leurs recommandations en cas d'anomalies.

A la BHM, nous avons constaté une adéquation des réglementations avec la démarche adoptée par les auditeurs internes. Toute chose qui garantie l'efficacité et l'efficience des missions d'audit dans les différentes agences de la banque.

6.1.1.2. Les forces au plan méthodologique

Lors de notre stage à la BHM nous avons constaté que la conduite d'une mission d'audit respecte les trois phases à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Le respect de ces phases est indispensable pour un bon déroulement de la mission.

Les étapes suivies dans la phase de préparation sont :

- la lettre de mission ;
- la prise de connaissance de l'agence à audité;
- l'élaboration du programme de travail.

Pendant la phase de réalisation nous avons constaté les étapes suivantes :

- la réunion d'ouverture ;
- le déroulement du programme de travail (entretiens, questionnaires de contrôle interne, grille d'analyse des tâches, sondages, tests).

Cette phase nous notons la réalisation des travaux suivants:

- la réunion de clôture ;
- l'élaboration du projet de rapport ;
- l'élaboration du rapport définitif.

6.1.2. Les faiblesses de l'Audit interne de la BHM

L'analyse approfondie de la pratique de l'audit interne au sein de la BHM, nous a permis de relever ce qui suit :

6.1.2.1. Les faiblesses d'ordre organisationnel

La pratique de l'audit interne à la BHM renferme des insuffisances d'ordre organisationnel qui se traduisent par les points suivants :

➤ L'organisation du Service d'Audit interne

L'organisation du service comporte de nombreuses insuffisances.

En effet, il est généralement constaté un regroupement des auditeurs en pool pour qu'ils puissent constituer une équipe et travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs.

Cela n'est pas le cas à la BHM.

En effet, il existe un seul auditeur permanent qui cumule plusieurs fonctions.

➤ **un manque d'appui de la part de la Direction générale**

Rappelons que la force d'un service d'audit interne au sein d'une organisation dépend de l'intégration ou l'implication de ses dirigeants.

Cependant le rendement que peut apporter ce service contribuera à l'amélioration et à l'épanouissement de toute une entité dont l'intérêt demande à être accordé.

Nous avons constaté au cours de notre stage un manque d'appui de la part de la Direction générale qui se traduit par le peu d'attention accordé à la structure.

➤ **Le positionnement hiérarchique**

Le département audit interne n'est pas placé en staff c'est-à-dire en conseil. En effet, il partage la même direction que le contrôle général. Ce positionnement menace l'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités auditées. Il ne lui garantit pas également une certaine crédibilité et une autorité qui facilitent les relations de collaboration lors des missions d'audit interne surtout avec les responsables des services audités.

➤ **l'insuffisance d'outils de gestion du service d'audit interne**

Nous avons constaté une insuffisance d'outils de gestion mis à la disposition du service d'audit interne. En effet, les outils de gestion suivants manquent cruellement au service d'audit interne de la BHM:

- les logiciels d'élaboration du plan de suivi des réalisations du service ;
- les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit ;
- les bases de données répertoriant les constats et les recommandations ;
- le contrôle budgétaire du service audit interne.

L'insuffisance de ces outils de gestions a comme conséquence l'enfreint à la réalisation des objectifs du service d'audit.

6.1.2.2. Les faiblesses techniques

Les faiblesses au niveau technique se résument en :

- l'absence de la documentation en audit interne à la bibliothèque ;
- l'insuffisance d'auditeurs internes ;
- la formation des auditeurs internes.

➤ L'absence de la documentation en audit interne à la bibliothèque

L'absence de la documentation en audit interne constitue la conséquence de l'enfreint à la réalisation des objectifs du service d'audit. En effet la documentation pourra permettre aux auditeurs de connaître les nouvelles pratiques.

➤ L'insuffisance d'auditeurs internes

Le département d'audit interne doit disposer du personnel nécessaire avec les qualifications requises pour accomplir les missions approuvées dans le plan annuel.

➤ la formation des auditeurs internes

L'auditeur doit connaître les techniques et la méthodologie de l'audit interne, connaître et respecter les normes de la profession. Il a le souci de sa formation permanente, et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et des meilleures pratiques de la profession. Cependant nous avons constaté lors de notre stage, que les auditeurs de la BHM n'ont pas le profil requis pour exercer le métier. Ce qui pourrait constituer un frein pour la bonne marche des affaires.

6.1.2.3. Les faiblesses méthodologiques

Un manque d'exploitation minutieuse du rapport d'audit de la part de la Direction générale et du service audité explique la non prise en compte des recommandations formulées par le service d'audit.

Nous notons également la phase d'étude telle que décrite dans le revue de littérature est incomplète. En effet nous avons constaté le non utilisation de certains outils de travail indispensable pour la bonne conduite de la mission. Il s'agit notamment de la feuille de

révélation des risques, du tableau des forces et faiblesses apparentes, et du digrammes de circulation (ou flow charte).

6.2. Recommandations

Après une étude et une analyse approfondies de la situation de la BHM, nous formulons les recommandations suivantes pour d'une part, consolider les acquis et d'autre part améliorer la performance du service d'Audit interne.

6.2.1. Recommandations en vue de consolider les acquis de l'Audit interne

Pour consolider les acquis de l'Audit interne, nous recommandons l'amélioration des forces déjà existantes comme suit :

Recommandation n°1 : revoir le positionnement du service d'audit, séparer ce dernier de celui du contrôle général, pour assurer une meilleure indépendance du service d'audit interne.

Recommandation n°2: assurer le développement du service par l'organisation des stages de formation en audit interne dans le but de familiariser les auditeurs avec les nouvelles méthodes de travail.

Recommandation n°3: la mise à jour du manuel de procédures : bien qu'il existe un manuel de procédures au sein de la BHM ce dernier n'est pas à jour. En effet sa dernière mise à jour date de 2008. Le manuel doit être mis à jour et couvrir toutes les procédures.

Recommandation n°4: doter le Département en outils de gestion d'audit interne dans le but d'améliorer la gestion du service d'Audit.

Recommandation n°5: l'audit de la fonction Audit interne dans le but de déceler les faiblesses de cette fonction et de proposer des voies d'amélioration pour une meilleure qualité du service.

Recommandation n°6: l'application des dispositifs de Sarbane-Oxley Act pour mieux évaluer le dispositif du contrôle interne.

Recommandation n°7 : la Direction générale doit accorder plus d'attention et d'appuis aux services d'audit interne afin de pouvoir améliorer le niveau de sécurité de la banque.

Recommandation n°8: la Direction générale doit prendre le temps nécessaire pour exploiter les rapports qui lui sont présentés en vue de prévenir les aléas de la gestion future pouvant surgir.

6.2.2. Recommandation en vue d'améliorer la performance de l'Audit interne

Pour améliorer la performance du service d'Audit interne, nous recommandons l'annihilation des faiblesses constatées. A cet effet, nous pouvons faire les recommandations suivantes :

Recommandation n°1: l'élaboration d'un manuel d'audit interne. En effet, le manuel d'audit interne constitue un élément important de l'audit interne car c'est un document matérialisant l'organisation et les procédures du service d'audit. Il reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Il représente une sorte de bible du service et doit remplir trois objectifs :

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

Recommandation n°2: organiser les auditeurs en pool c'est-à-dire en équipe. Cette recommandation doit être renforcée par le recrutement de nouveaux auditeurs (par la Direction des ressources humaines).

Recommandation n°3 : mettre à la disposition du service d'audit une bibliothèque enrichie avec une documentation fournie en audit interne.

6.3. Proposition de plan d'action

La proposition de plan d'action porte sur la mise en œuvre des recommandations pour une meilleure pratique de l'Audit interne au sein de la BHM.

Elle comporte quatre (4) colonnes portant respectivement sur les objectifs à atteindre, les actions à mener, le délai d'exécution et les responsables. Les délais proposés sont indicatifs, mais néanmoins, nous les avons présentés au responsable de la Cellule d'Audit Interne qui se chargera de faire le plaidoyer auprès de la Direction pour une mise en œuvre effective desdites recommandations.

Tableau 6 : Plan d'action

Objectifs	Actions à mener	Délai d'exécution	Responsables
Assurer l'indépendance du service d'audit	Séparation Direction Contrôle Général et Audit interne	Court terme	PDG
Assurer le développer du service	Organiser des séminaires de formation à l'attention des auditeurs	Court terme	PDG
Améliorer la gestion du service	-Mettre en place une bibliothèque riche en documentations. - Doter le service en outils de gestion	Court terme	PDG
Assurer la performance du service	- l'audit de la fonction audit interne. -l'application des dispositifs de Sarbane-Oxley Act.	Court terme	PDG
Elaborer le manuel d'audit interne	Le manuel doit comporter	Moyen terme	Service d'audit interne.
Mise à jour du manuel de procédure	Intégrer toutes les procédures décrire	Court terme	Service d'audit interne et organisation
Recruter de nouveau auditeur interne	- Soit à l'interne - Soit à l'externe	Long terme	DRH

Source : nous-mêmes

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie a porté sur le cadre pratique de la BHM. Elle nous a permis de découvrir d'autres réalités.

Dans cette partie, nous nous sommes affronté aux réalités du terrain. Ce qui est totalement différent de la théorie. Notre prise de connaissance de la banque nous a beaucoup aidés quant à l'orientation des travaux et l'identification des différents acteurs impliqués dans la pratique de l'audit interne. La collecte des données et leur analyse ont été l'occasion pour nous de mettre en pratique les outils et les techniques que nous avons développés dans la partie théorique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière, nous livrons nos principales impressions.

Rappelons que l'objectif principal de cette étude est d'analyser la pratique de l'Audit interne au sein de la Banque de l'Habitat du Mali (BHM) dans le but de faire des recommandations et de proposer un plan d'action de leur mise en œuvre.

Ne voulant pas nous baser sur des spéculations sans fondement scientifique, nos préoccupations se sont articulées autour des questions suivantes:

- que renferme la notion d'Audit interne bancaire ?
- quelle place occupe l'Audit interne au sein d'une banque ?
- quel est le rôle d'une fonction d'Audit interne au sein d'une banque ?
- quelles sont les méthodes modernes préconisées pour le management des risques au sein des établissements de crédit ?
- comment se pratique l'Audit interne au sein de la BHM?

Les réponses à ces questions, nous ont permis de constater qu'à la BHM, le Département d'Audit interne dispose des principaux outils techniques d'Audit interne tels que la charte d'Audit interne, le plan annuel d'Audit interne, la cartographie des risques, le manuel des procédures, le tableau de suivi des recommandations, lui permettant de mener des missions d'Audit interne efficaces et efficientes.

Toutefois, des mesures, tels que l'élaboration d'un manuel d'Audit interne, la mise en œuvre des recommandations des différentes missions d'audits internes, l'organisation technique du service d'Audit interne, le soutien et l'implication du top management, la dotation du service en outils informatiques adéquats et le renforcement des capacités du capital humain, doivent être entreprises pour renforcer les acquis et rendre plus performant le Département d'Audit interne.

Notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. Ces difficultés sont de plusieurs ordres notamment, l'impossibilité d'accès à la documentation technique du Département d'audit interne et l'indisponibilité de certains acteurs clés du système de contrôle de la banque à répondre à nos sollicitations de recherche.

Néanmoins, nous avons puis conduire ce travail à son terme avec la satisfaction et le sentiment d'avoir mis en pratique les théories acquises au cours de notre formation.

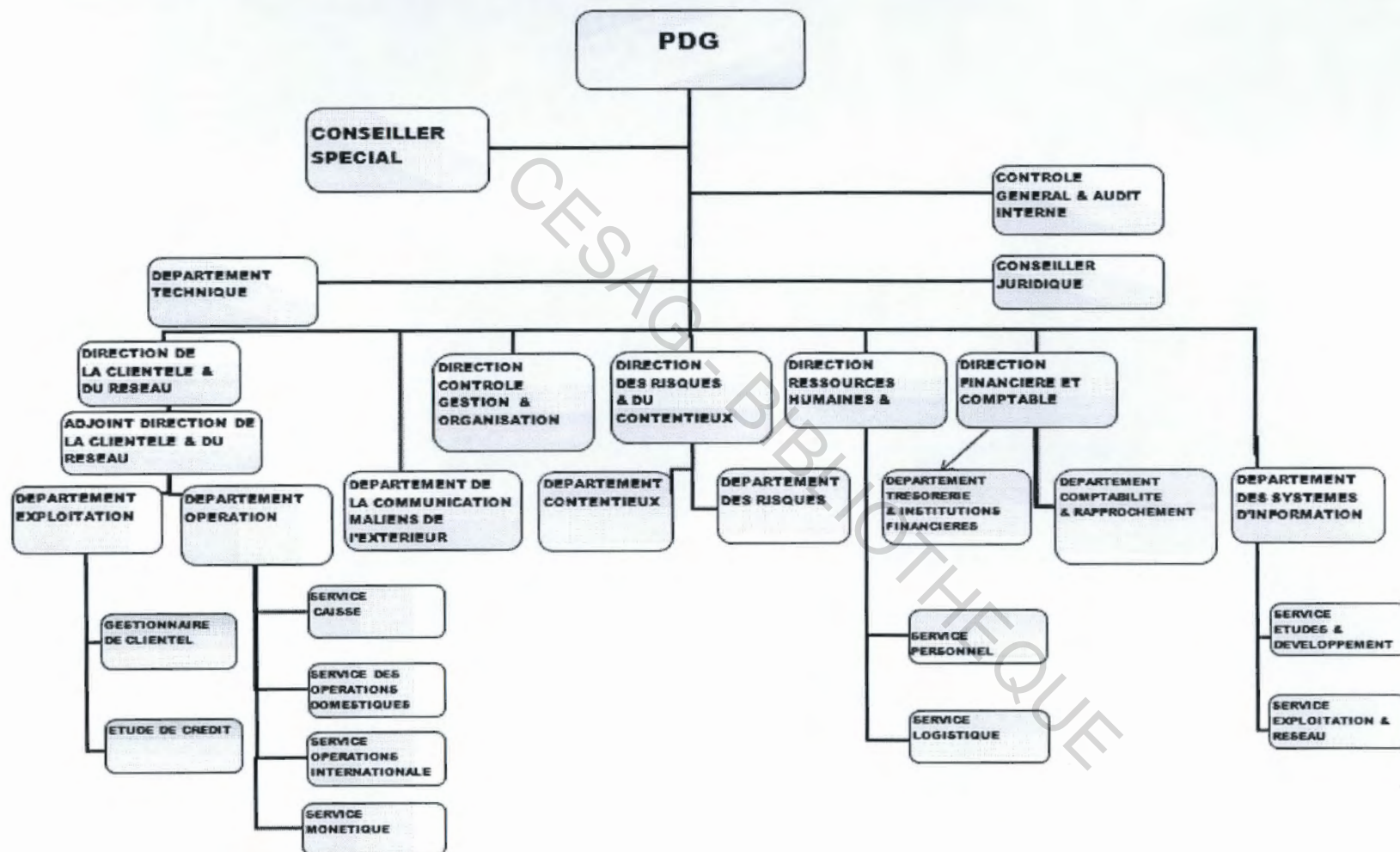
En définitive, nous nous limitons sur ces quelques aspects traités dans ce sujet non limitatif et laissons l'opportunité à d'autres chercheurs de continuer son exploitation et de contribuer à l'amélioration continue, efficace et efficiente du système d'Audit interne de la Banque d'Habitat du Mali.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BHM



Source : BHM 2010

Annexe 2 : Modèle de feuille de travail

Division Audit Interne									
Client :								CODE	
EXERCICE		COLLABORATEUR			REVU PAR :			DATE :	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : nous-mêmes

Annexe 3 : Modèle de feuille de révélation et analyse de problème

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

Source : nous-mêmes

Annexe 4 : Guide d'Entretien

Etudiante en Master Comptabilité Gestion Financière, nous sollicitons votre collaboration, en vue de la rédaction de notre mémoire de fin de formation dont le thème porte sur l'Analyse de la pratique de l'Audit interne : cas de la Banque de l'Habitat du Mali.

Merci pour votre collaboration.

I) Organisation de la BHM

1. Quelle est sa raison sociale ?
2. Quelle est sa date création ?
3. Quelle son secteur d'activité ?
4. Quelle est sa forme juridique ?
5. Quelle est l'historique de la BHM ?
6. Quelle est la répartition du personnel de la BHM ?
7. Quelles sont les instances dirigeantes de la Banque ?
8. Quelles les missions et responsabilités assignées à chaque organe de la banque ?

II) Information générale sur l'audit interne

1. Quelles sont les raisons qui vont pousser à créer un service d'audit interne ?
2. Quelles sont les principales missions assignées au SAI ?
3. Quelles sont les responsabilités assignées à votre service ?

III) Organisation du service d'audit interne

- 1 A quel niveau hiérarchique votre SAI est-il rattaché ?
- 2 Quel est l'effectif de votre service ?
- 3 Quel est niveau de formation des membres de l'équipe ?
- 4 Y a-t-il des fiches de poste pour les auditeurs internes ?
- 5 Le recrutement des auditeurs se fait-il à l'interne ou à l'externe ?
- 6 Qui participe au jury de recrutement ?

IV) Fonctionnement du service d'audit

- 7 Quels sont les moyens dont vous disposez. ?
- 8 Quels sont les outils techniques que vous utilisez ?
- 9 Avez-vous un budget de fonctionnement ?
- 10 Quels types d'audit réalisez-vous ?
- 11 Quelles sont les étapes habituellement suivie dans le cadre d'une mission d'audit ?
- 12 Quels outils de travail utilisez-vous ?

V) Gestion des missions

- 1 Avez-vous un planning des missions ?
- 2 Le planning est-il respecté ?
- 3 Le SAI effectue-t-il souvent des missions surprises ?
- 4 Quand vous évaluez le contrôle interne, vous utilisez quelle approche (l'approche par les contrôles ou l'approche par le risque) ?
- 5 Le SAI soustraite-t-il des missions d'audit spécifique ?
- 6 Relancez-vous les audités sur mise en œuvres des recommandations ?
- 7 Travaillez-vous dans un environnement informatisé ?
- 8 Quelles sont les contraintes qui pèsent sur le SAI ?
- 9 Évaluez-vous la performance des auditeurs externes ?

VI)Contrôle et Evaluation

1. Avez-vous mis en place un programme d'assurance qualité. ?
2. Avez- vous mis en place un système d'évaluation de a satisfaction des audité ?
3. Elaborez-vous des rapports mensuels de gestion ?
4. Quels sont selon vous les aspects sur lesquels un responsable de SAI devra insister pour rendre le service efficace à long et moyen terme ?

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles :

- 1 **AHOANGANSI Evariste (2010)**, Audit et Révision des comptes, Editions Mondexperts, Benin, 923 pages.
- 2 **BARRY, Mamadou (2009)**, Audit et Contrôle Interne, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371pages.
- 3 **BERTIN Elisabeth (2007)**, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
- 4 **FREIEDERICH, Micheline & LANGLOIS, George (2008)**, Le meilleur du DSCG Comptabilité et audit, éditions Foucher, Paris, 192pages.
- 5 **GERBIER, Alain** sous l'égide de l'IFACI ; Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (1996), La charte d'audit, support d'une légitimité, éditions d'organisation, Paris, 177pages.
- 6 **HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2000)**, Rédiger les procédures de, Edition, pages
- 7 **IFACI (2009)** : Normes pour la pratique de l'audit interne.
- 8 **JIMENEZ Christian & al (2008)**, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Editions revue banque, paris, 271 pages.
- 9 **LEMANT Olivier (1995)**, Conduite d'une mission d'audit interne, Editions Dunod, Paris, 281 pages.
- 10 **LEMANT Olivier (1999)**, Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir, éditions maxima, Paris, 177p.
- 11 **MADERS Henri Pierre & Jean Luc Masselin (2006)**, Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser, Editions D'organisation, Paris, 261pages.
- 12 **OGIEN Dov (2008)**, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, Paris, 532 pages
- 13 **P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE (2010)** Audit interne et référentiels des risques, Edition Dunod, Paris, 339pages.
- 14 **RENARD Jacques (2006)**, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, Paris, 467 pages.
- 15 **RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006)**, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 479p.

- 16 **RENARD, Jacques (2008)**, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 729p.
- 17 **RENARD, Jacques (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 729p.
- 18 **SHICK Pierre (2008)**, Mémento de l'audit interne, Edition Dunod, Paris, 217 pages.
- 19 **VAURS louis (2000)**, la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut, Revue française de l'audit interne n° 147, pages 40-47.
- 20 **SARDI Antoine (2002)**, Audit et contrôle interne bancaire, Editions Afges, Paris, 1093 pages.

Sources internet

- 22 **BLANQUET Jean Marie (2004)**, méthodologie de l'analyse documentaire [Http: www2.ac-rennes.fr/testcdi/prepconcours/blanquetresume/blanquet.pdf](http://www2.ac-rennes.fr/testcdi/prepconcours/blanquetresume/blanquet.pdf)
- 23 Les normes professionnelles de l'audit interne (2009), IIA traduites et adaptées par IFACI, <http://www.ifaci.com>.