



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG Executive Education
(CEE)**

**MBA Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion 24
(2012- 2013)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**AUDIT DE CONFORMITE AUX NORMES
PROFESSIONNELLES D'AUDIT INTERNE : CAS
DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT
AGRICOLE DU SENEGAL (CNCAS)**

Présenté par :

Dirigé par :

Mlle Rachidatou SABI-BANGANA

**M. Moussa YAZI
Chef de Département
BF-CCA
(CESAG)**

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mes parents qui se sont occupés de mon éducation et de mon instruction depuis ma naissance et qui ne se sont jamais découragés face aux épreuves de la vie, puisse ALLAH les garder et leur fasse miséricorde ;
- mon oncle à qui je témoigne ici toute ma gratitude et ma reconnaissance, puisse ALLAH le récompenser de la meilleure des récompenses ;
- mes frères et sœurs ;
- mes cousines et cousins ;
- mes oncles et tantes ;
- mes ami(e)s ;
- toute la communauté scientifique.

REMERCIEMENTS

Je témoigne ma gratitude et mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire M. Moussa YAZI pour le temps qu'il a consacré et pour les conseils qu'il m'a prodigués pour la réalisation de ce travail.

Je témoigne ma reconnaissance et ma gratitude au Directeur Général de la CNCAS qui m'a accordé un stage dans sa prestigieuse institution.

J'adresse mes sincères remerciements au Directeur du Contrôle Général de la CNCAS et à ses collaborateurs : M. FALL, M. SECK, M. DIOP, M. SY, M. NDIAYE pour la disponibilité dont ils ont fait preuve dans la recherche d'informations nécessaires à la rédaction de ce travail, ainsi que pour les conseils qu'ils m'ont prodigués et l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé lors de mon passage dans leur département.

Mes remerciements vont également à :

- tout le personnel de la CNCAS et précisément les agents de l'agence VDN pour leurs sincères collaborations ;
- tout le corps professoral et administratif du CESAG et particulièrement celui de l'ISCBF (Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance) pour l'effort sans cesse consenti pour une meilleure formation de la jeunesse africaine.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AADCN :	Affaires Autochtones et Développement du Nord Canada
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CBOK:	Common Body of Knowledge
CIA :	Certified Internal auditor
CNCAS :	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DNV:	Det Norske Veritas
DPAI :	Diplôme Professionnel de l'Audit Interne
IASB :	International Accounting Standards Board
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA :	The Institute of Internal Auditors
IIARF :	The Institute of Internal Auditors Research Foundation
MPA :	Modalités Pratiques d'Application
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Exemple de référentiels	40
Tableau 2: Chiffre d'affaire et résultats nets de 2009 à 2012	65
Tableau 3: Total des emplois et ressources de 2011 et 2012 (en millions de FCFA)	66
Tableau 4: Plan de mission	77
Tableau 5: Rapport d'orientation	78
Tableau 6: Référentiel d'audit de conformité aux normes	79
Tableau 7: Programme de vérification de conformité aux normes	83
Tableau 8: Vérification de conformité aux normes d'audit interne	89

Liste des figures

Figure 1: Le rattachement du responsable d'audit	14
Figure 2: L'établissement de la charte d'audit suivant les normes	16
Figure 3: Exemple d'autoévaluation d'un département d'audit interne au sein d'un établissement financier	25
Figure 4: Méthode de planification de vérification axée sur les risques	36
Figure 5: modèle d'analyse	50
Figure 6: Organigramme de la CNCAS	64
Figure 7: Organigramme de la Direction du Contrôle Général	70

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire de prise de connaissance de la CNCAS	103
Annexe 2: Questionnaire de prise de connaissance de la Direction du Contrôle Général	104
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne	105
Annexe 4: Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.....	107
Annexe 5: Code de déontologie de l'IIA	133

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I – CADRE THEORIQUE	6
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE.....	7
CHAPITRE 1 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L’AUDIT INTERNE	8
1.1 Définition et code de déontologie de l’audit interne	9
1.1.1 Définition de l’audit interne	9
1.1.1.1 Le rôle de l’audit interne	9
1.1.1.2 Objectif de la fonction d’audit interne.....	10
1.1.1.3 Mission	10
1.1.1.4 Champ d’action.....	11
1.1.1.5 Indépendance et objectivité	13
1.1.1.6 Méthodologie d’audit interne	14
1.1.2 Le code de déontologie	17
1.2 Les normes pour la pratique professionnelle de l’audit interne	20
1.2.1 Objet.....	21
1.2.2 Les différents types de normes.....	22
1.2.2.1 Les normes de qualification.....	22
1.2.2.2 Les normes de fonctionnement.....	23
1.2.2.3 Les normes de mise en œuvre.....	24
1.2.3 Les modalités pratiques d’application (MPA)	24
1.2.4 Le programme d’amélioration qualité.....	24
CHAPITRE 2 : L’AUDIT DE CONFORMITE AUX NORMES D’AUDIT INTERNE.....	29
2.1 La notion de conformité	30
2.1.1 Audit de conformité	32

2.2	Audit de la conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne	32
2.2.1	L'utilité d'un audit de conformité aux normes.....	33
2.2.2	La mise en œuvre d'un audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne	34
2.2.2.1	La planification.....	34
2.2.2.2	La préparation de la mission.....	37
2.2.2.3	La phase de réalisation	41
2.2.2.4	La phase de conclusion.....	45
2.2.2.5	Le suivi des recommandations	47
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	49
3.1	Le modèle d'analyse.....	49
3.2	La collecte des données et analyse des données	51
3.2.1	La phase de préparation.....	51
3.2.1.1	Les questionnaires de prise de connaissance (QPC)	51
3.2.1.2	L'analyse documentaire	52
3.2.2	La phase de réalisation	52
3.2.2.1	L'entretien	52
3.2.2.2	L'analyse documentaire	53
3.2.2.3	Les questionnaires de contrôle interne (QCI)	54
3.2.2.4	L'observation physique	54
3.2.3	La phase de conclusion	55
3.2.3.1	L'analyse documentaire	55
3.2.3.2	L'entretien	55
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	57
	PARTIE II – CADRE PRATIQUE.....	58
	INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE.....	59
	CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL (CNCAS).....	60
4.1	Historique et présentation.....	60
4.2	Mission et Objectifs	61
4.3	Activités et produits offerts	61
4.4	Organisation	62

4.4.1	Quelques chiffres clés	65
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA CNCAS ...		67
5.1	Création, missions, attributions et pouvoirs	67
5.1.1	Création	67
5.1.2	Missions	68
5.1.3	Attributions.....	68
5.1.4	Pouvoirs.....	68
5.2	Organisation du Contrôle général	69
5.2.1	Le rattachement hiérarchique	69
5.2.2	La charte d'audit interne	69
5.2.3	Organigramme.....	70
5.2.4	L'organisation interne et les ressources du service d'audit.....	70
5.3	Le fonctionnement du service d'audit interne.....	71
5.3.1	La planification des missions d'audit interne.....	72
5.3.2	Les activités du Contrôle Général.....	72
5.4	La réalisation du service.....	73
5.4.1	La phase de préparation.....	73
5.4.2	La phase de réalisation de la mission	74
5.4.2.1	Les missions portant sur les engagements.....	74
5.4.2.2	Les missions portant sur les opérations bancaires.....	74
5.4.3	La phase de conclusion	75
5.4.4	Le contrôle qualité.....	75
CHAPITRE 6: MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE CONFORMITE AUX NORMES PROFESSIONNELLES D'AUDIT INTERNE		77
6.1	Le plan de mission.....	77
6.2	Le rapport d'orientation	78
6.3	Le référentiel d'audit.....	79
6.4	Le programme de vérification	83
6.5	Présentation des résultats	88
6.6	Analyse des résultats et recommandations.....	93

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	98
CONCLUSION GENERALE.....	99
ANNEXES	102
BIBLIOGRAPHIE	136

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le fonctionnement des systèmes économiques est régi par un certain nombre de règles, décidées et adoptées par les acteurs qui fondent la réussite et la survie, sur le respect et la conformité à celles-ci.

Les organisations sont composées d'entités chargées de les piloter et d'assurer leur survie. Ces entités, pour réaliser leurs objectifs, disposent de règlements auxquels elles doivent se conformer. L'audit interne constitue l'une de ces entités et dispose, pour ce faire, de règles de fonctionnement internationalement reconnues qui constituent son cadre de référence. Celui-ci est composé des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des modalités pratiques d'application et est établi par The Institute of Internal Auditors (IIA). C'est l'organe de régulation des normes d'audit interne à l'échelle internationale. Il assure leur amélioration continue afin de les adapter aux réalités organisationnelles dans le temps et dans l'espace.

Ainsi, depuis 1978, les normes et le code de déontologie prescrivent les principes et les comportements attendus des auditeurs internes dans le cadre de leur mission. Ils représentent les fondements de la profession, une base de référence pour apprécier sa qualité et permettent aux auditeurs de fournir à leur organisation un service indépendant et efficace.

De nos jours, les entreprises, notamment les banques, confrontées à de plus en plus d'exigences et de risques liés à leurs activités, mettent en place les moyens nécessaires pour atteindre la performance attendue. L'audit interne occupe une place importante dans l'organigramme des banques, aussi la politique de gestion des risques de l'audit interne doit-elle inclure la conformité aux normes pour être efficace.

L'Afrique n'est pas en reste dans cette révolution des processus de gouvernement d'entreprise. A travers le concept de la mondialisation ou de globalisation de l'économie, ses entreprises essayent d'intégrer et de respecter les principes universels de management des risques et de contrôle interne dans leurs stratégies. On note ainsi l'avancée du Sénégal, par rapport aux autres pays francophones d'Afrique de l'Ouest, dans la mise en œuvre de ce processus d'efficacité. La création de l'IIA Sénégal en 1991 et la mise en place d'un examen professionnel pour la certification des auditeurs internes qui donne droit au titre d'auditeur interne certifié (CIA : Certified Internal Auditor), en sont des exemples qui témoignent de ce

progrès et de la volonté des professionnels de l'audit interne de faire de celui-ci, un métier efficace et efficient.

La Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS), comme toute organisation à but lucratif, veut optimiser sa valeur ajoutée à travers une gestion efficace et efficiente des risques. Aussi s'est-elle dotée d'un service d'audit interne (contrôle général) dont le rôle est de s'assurer, suivant le cadre de référence de l'audit interne et une approche méthodique et systématique, que les processus de gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et du contrôle interne sont pertinents et efficaces. Consciente que l'efficacité d'un service d'audit interne n'est atteinte que grâce à la conformité effective et rationnelle à ses normes, la CNCAS se force de les respecter.

Parmi ces normes figure la revue indépendante et externe des processus au sein du service d'audit interne au moins une fois tous les cinq (5) ans, notamment la norme 1312, qui est instituée depuis 2002 par l'IIA pour plus d'efficacité et d'efficacités en la matière. Cependant, malgré cette exigence, on note l'insuffisance d'évaluations externes du service d'audit interne de la CNCAS. Les causes proviennent de :

- l'ignorance de cette exigence des normes en la matière par la CNCAS ;
- l'absence de moyens pour commander une mission externe ;
- l'insuffisance d'organisation du service d'audit interne de la CNCAS.

Au regard des causes citées, le manque de revue externe et indépendante du service d'audit interne engendre:

- un manque de confiance et d'assurance de la direction générale et du comité d'audit dans le dispositif du contrôle interne ;
- une absence d'information sur le niveau d'efficacité, d'efficacités et de performance des activités du service d'audit interne ;
- une mauvaise image du service d'audit interne au sein de l'organisation ;
- une non-conformité aux normes d'audit notamment la norme 1312.

Au vue de ce qui précède, il convient :

- de renforcer la formation des auditeurs par des participations aux séminaires de formation, colloques, foire des auditeurs internes ou de recruter des auditeurs expérimentés et professionnels ;
- de consacrer un budget conséquent au service d'audit interne ;
- de s'inscrire dans une démarche professionnelle d'audit interne pour plus d'efficacité et une meilleure prise en compte du risque de non-conformité aux normes (IIA).

La démarche professionnelle de l'audit interne inclut des missions d'évaluation tant interne (auto-évaluation) qu'externe et indépendant (audit) du service d'audit interne. L'évaluation du service d'audit interne permet de vérifier la conformité du processus d'audit interne à la définition aux normes et au code de déontologie de l'audit interne. Nous allons dans le cadre de cette étude faire un audit de conformité aux normes d'audit interne à la CNCAS.

Ainsi, au regard de tout ce qui précède, l'on peut se poser la question suivante : quel est le degré de conformité aux normes, pour la pratique professionnelle de l'audit interne à la CNCAS?

Cette question est entourée des interrogations suivantes :

- En quoi consiste la conformité aux normes d'audit interne ?
- Existe-t-il une charte d'audit conforme aux normes à la CNCAS ?
- Quel est le niveau d'indépendance du service d'audit interne de la CNCAS ?
- Le niveau de compétence et de professionnalisme des auditeurs, est-il celui défini par les normes ?
- Existe-t-il des séminaires de formation au cours de l'année pour les auditeurs internes de la CNCAS ?
- Comment se déroule le processus d'audit à la CNCAS?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de travailler sur le thème : « **Audit de conformité aux normes professionnelles d'audit interne** ».

L'objectif principal de cette étude est de s'assurer de la conformité du service d'audit interne de la CNCAS aux normes professionnelles y relatives et de faire des propositions en vue d'une amélioration. Aussi, cette étude permettra de:

- vérifier l'existence des règles d'éthique, des valeurs et d'un référentiel appropriées au sein de l'organisation;
- vérifier l'existence d'une charte d'audit conforme aux normes ;
- déterminer le degré d'impartialité et d'indépendance des auditeurs;
- vérifier l'efficacité des diligences mise en œuvre;
- vérifier l'existence d'une politique de mise à jour des connaissances des auditeurs ;
- vérifier la conformité du processus d'audit de la CNCAS aux normes.

Cette étude présente un double intérêt :

D'une part, cette étude permettra à la direction et aux auditeurs internes de la CNCAS d'avoir une idée sur le risque encouru en matière de conformité aux normes d'audit interne, elle aidera les auditeurs internes à mettre à jour leurs connaissances en matière de normes professionnelles d'audit interne afin d'aboutir à une gestion efficace et efficiente du service d'audit interne de la CNCAS.

D'autre part, cette étude sera pour nous l'occasion de mieux approfondir les connaissances acquises de façon théorique au cours de notre formation et de les confronter à la pratique.

Cette étude s'articule autour de deux parties :

- La première, composée de trois chapitres, est consacrée aux connaissances théoriques en matière d'audit interne et de ses normes ainsi que de la présentation de la méthodologie à suivre dans notre étude ;
- La deuxième partie, consacrée aux aspects pratiques, sera composée également de trois chapitres : la présentation de la CNCAS dans son ensemble et de son service d'audit interne, ensuite la mise en œuvre de l'audit de conformité aux normes d'audit interne afin d'aboutir aux recommandations si nécessaire.

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

L'audit interne, à sa naissance, a été une profession très peu prise en compte voire négligée surtout par les institutions publiques et les petites et moyennes entreprises et ne se limitait qu'aux aspects comptables et financiers. Aujourd'hui, il a pénétré tous les secteurs, toutes les fonctions, opérations ou activités et constitue l'une des pierres angulaires du gouvernement d'entreprise, du fait du rôle vital qu'il joue au sein des organisations comme le souligne la déclaration en 1992 de Joseph J. MORRIS, président de l'institut des auditeurs internes du Royaume-Uni, lors de la conférence de la confédération Européenne des Instituts d'audits internes : « Il n'est pas douteux pour les professionnels de l'audit interne que celui-ci a un rôle vital à jouer en aidant les dirigeants à venir serrer la bride du contrôle interne » (RENARD, 2010 :23- 26). Dès lors, il est indispensable pour toute organisation, qui se veut efficace et sérieuse, de se doter d'un service d'audit interne.

Cette révolution de la fonction d'audit interne est marquée par la mise en place d'un cadre de référence reconnu et adopté au plan international et qui constitue le fondement de sa crédibilité et de sa légitimité. Il est né dans un souci d'uniformiser les pratiques professionnelles du métier à travers les mêmes démarches et pratiques en tout temps et en tout lieu. L'audit interne dispose des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : même définition, mêmes standards professionnels, même code de déontologie, une certification mondialement reconnue CIA (Certified Internal Auditor), une évaluation régulière par des entités externes indépendantes ou internes. Le cadre de référence de l'audit interne énonce les bons procédés d'audit, leurs modalités d'application et fait l'objet de révision régulière pour s'adapter au temps et à l'environnement de son objet.

Dans cette partie, nous allons étudier le cadre de référence de l'audit interne, la mise en œuvre d'un audit de conformité aux normes internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne et après nous allons dérouler la marche à suivre pour le recueil des informations sur le terrain.

CHAPITRE 1 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE

Les premières normes ont été rédigées en 1978 et étaient, au fur et à mesure que les méthodes évoluaient, en décalage avec les pratiques. Ainsi, il fallait procéder à une réingénierie de la fonction et inscrire les principes qui devront guider le travail de l'auditeur interne dans ses missions, dans un référentiel exigeant et reconnu de tous (sur le plan international) (DIARD et TREBUCQ, 2013 :3).

Le cadre de référence de l'audit interne a été adopté en Juin 1999 par le conseil d'administration de l'IIA et est composé des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, des modalités pratiques d'application et d'un code de déontologie. Selon DIARD et TREBUCQ (2013 :3), le cadre de référence de l'audit interne a subi depuis lors des mises à jour, notamment en 2004 et 2006, permettant d'une part, d'intégrer les textes réglementaires fondamentaux parus après sa conception, et d'autre part, d'adapter les normes aux nouveaux besoins de l'audit (textes sur la prévention de la fraude, par exemple) et de faire état des meilleures pratiques validées par les instances. Il a pour objet:

- d'améliorer la visibilité de la profession d'audit interne (institutionnelle et en entreprise) et de permettre l'exercice de cette fonction avec plus d'autorité ;
- le renforcement du professionnalisme de l'audit interne en donnant des informations précises sur le rôle de l'audit interne, ses missions et ses responsabilités ;
- de s'assurer de l'existence d'un guide permettant de mesurer la performance de la fonction.

Ainsi, pour les meneurs de la profession d'audit interne, elle n'atteint l'efficacité que lorsque sa gestion est faite conformément à ce cadre de référence.

Dans ce chapitre, nous allons étudier les composantes du cadre de référence de l'audit interne afin de déceler les fondements et les qualités de ce référentiel, qui font de cette fonction une fonction à valeur ajoutée.

1.1 Définition et code de déontologie de l'audit interne

Le cadre de référence de l'audit interne mis en place par l'IIA/IFACI s'est voulu un ensemble cohérent de quatre niveaux : nous parlerons d'abord de la définition de l'audit interne et de son code de déontologie, ensuite nous aborderons les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et après les modalités pratiques d'application.

1.1.1 Définition de l'audit interne

Il y eu plusieurs définitions de l'audit interne qui se sont succédé avant que cette notion ne se soit stabilisée. Elles sont données aussi bien par des organes de réglementations (IIA et ses différents démembrements), que par d'éminents auteurs et professionnels en la matière. Cependant, en vue d'harmoniser toutes ces définitions, le conseil d'administration de l'IIA a adopté en 1999 la définition suivante qui s'applique aux auditeurs internes qui se reconnaissent en cette fonction : « 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, le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité» (IFACI, 2013). Elle a été approuvée par l'IFACI en 2001.

Cette définition fait ressortir certains aspects essentiels de la fonction d'audit interne : son rôle, son objectif, ses missions, son champ d'action, la notion d'indépendance et d'objectivité, la procédure d'audit interne.

1.1.1.1 Le rôle de l'audit interne

Selon la définition, l'audit interne joue un rôle d'évaluation et d'amélioration du processus du management d'entreprise, du dispositif du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. Selon SCHICK & al (2010 : 24) : « l'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les «3R» : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de

l'organisation. Il l'aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue ».

Ainsi le rôle d'un audit interne est d'examiner les processus de l'entreprise et d'établir un diagnostic attestant de son plus ou moins bon fonctionnement, puis de faire un pronostic alertant les responsables et la direction, ensuite de mettre en place une thérapie visant la réalisation des objectifs du contrôle interne (COSO) à savoir : la sécurité des actifs, la fiabilité de l'information, le respect et la conformité aux règlements et lois ainsi que la réalisation et l'optimisation des opérations.

1.1.1.2 Objectif de la fonction d'audit interne

LEMANT (1995 : 3) disait que l'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise (ou de l'organisation) dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, il leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. L'exercice efficace des responsabilités entraîne la création de valeur au sein de l'organisation et on peut également le constater à travers la norme 2100 (nature du travail).

De même, VILLALONGA (2011 :15) vient confirmer ce qui est dit plus haut : « L'objectif précis de l'audit interne est de s'assurer du fonctionnement et de l'efficacité du domaine à auditer. Dans ce contexte l'approche de l'audit est aujourd'hui double: Il faut prouver la conformité et évaluer l'efficacité du système de management tout en apportant une véritable valeur ajoutée liée à l'audit lui-même ».

Ainsi, au vue de toutes ces contributions, on peut en déduire que l'objectif final de l'audit interne est d'aider l'organisation à créer de la valeur ajoutée.

1.1.1.3 Mission

Selon la norme 1000, la mission de l'audit interne doit être cohérente avec la définition de l'audit interne, son code de déontologie ainsi qu'avec ses normes. Elle doit aussi être formellement définie dans la charte d'audit. Elle consiste selon la norme 2100 en :

- l'évaluation du dispositif du contrôle interne ;
- l'évaluation du management des risques ;
- l'évaluation du gouvernement d'entreprise.

La mission de l'audit interne consiste en l'évaluation et l'examen permanent du bon fonctionnement et de la qualité du système de contrôle interne de l'organisation. Selon BERTIN & al (2007:21), l'audit interne est l'un des dispositifs du contrôle interne dont la mission principale est de vérifier si les objectifs¹ de celui-ci sont atteints.

Ainsi, pour atteindre ces objectifs du contrôle interne, l'auditeur réalise deux types de missions définies comme suit selon (IFACI, 2013) :

- les missions d'assurance consistent en l'évaluation objective soit d'une entité, d'une opération, d'un processus, d'une fonction ou d'un système en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance qui comportent généralement trois types d'intervenants : le propriétaire du processus ou de la fonction, l'auditeur interne lui-même et l'utilisateur des résultats de l'évaluation ;
- les missions de conseil : ils sont initiés par le client lui-même et ont pour but d'exprimer une opinion objective sans que l'auditeur interne n'ait à assumer les fonctions de management. La nature et le périmètre de ce type de mission doivent faire l'objet d'un accord avec le client (l'audité). Il comporte deux types d'intervenants : l'auditeur interne et le client.

1.1.1.4 Champ d'action

Autrefois dirigé vers les problèmes comptables et financiers et n'étant que l'apanage des plus grandes entreprises, l'audit interne, selon SCHICK & al (2010 : 24), recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la

¹ Selon BERTIN & al (2007 :21), Le COSO II (traduction IFACI/Price waterhouse Coopers landwell, 2005) donne les objectifs suivants au contrôle interne: les objectifs stratégiques ; les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performances et de rentabilité ; les objectifs de fiabilités de l'information financières et non financières, externes et internes ; les objectifs de conformités aux lois et aux règlements en vigueur.

gestion de plus en plus complexe des organisations. L'audit interne intervient ainsi, suivant sa définition, dans le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il assure ainsi une grande variété de service d'audit et de conseil et est applicable à tout type d'entreprise.

Que la mission soit une mission d'assurance ou de conseil, On distingue:

- l'audit opérationnel : il concerne toutes les opérations de l'entreprise et permet par une approche par les risques de maîtriser les risques liés à chaque opérations afin d'accroître leur efficacité. Selon EBONDO WA MANDZILA (2006 :104), l'audit opérationnel est plus orienté vers les opérations de gestion et son objectif consiste en l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou en l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs. Il s'achève par un rapport d'informations comprenant des constats, des jugements et des recommandations d'amélioration.
- l'audit de management ou de direction : dans ce type d'audit, il est demandé à l'auditeur interne d'apprécier la pertinence des objectifs et leur degré de cohérence avec les finalités de l'organisation (EBONDO WA MANDZILA, 2006 : 105). Il permet d'attirer l'attention des responsables de direction sur d'éventuels risques portant sur les choix opérés et décisions adoptées.
- l'audit stratégique : il permet de vérifier si les orientations ou politiques stratégiques de l'entreprise sont cohérentes avec son environnement. Selon HARAKAT (2011 :388), « l'audit stratégique porte sur les choix d'une politique à long terme. Cet audit intègre les interactions de plusieurs facteurs (environnement, structure, stratégie) ».
- l'audit de régularité ou de conformité : « l'audit de conformité dont la pratique est la plus fréquente, consiste à vérifier, essentiellement sur pièce, que les règles auxquelles est soumise une unité de travail sont correctement appliquées » (LAROSE, 2010 : 109). Il permet de s'assurer de l'application effective des procédures et des règles telles que définies.
- l'audit d'efficacité qui consiste pour l'auditeur interne, selon RENARD (2010 :49), au-delà de s'assurer de la bonne application des règles, de s'assurer de la qualité de la

règle : est- elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistante ?

1.1.1.5 Indépendance et objectivité

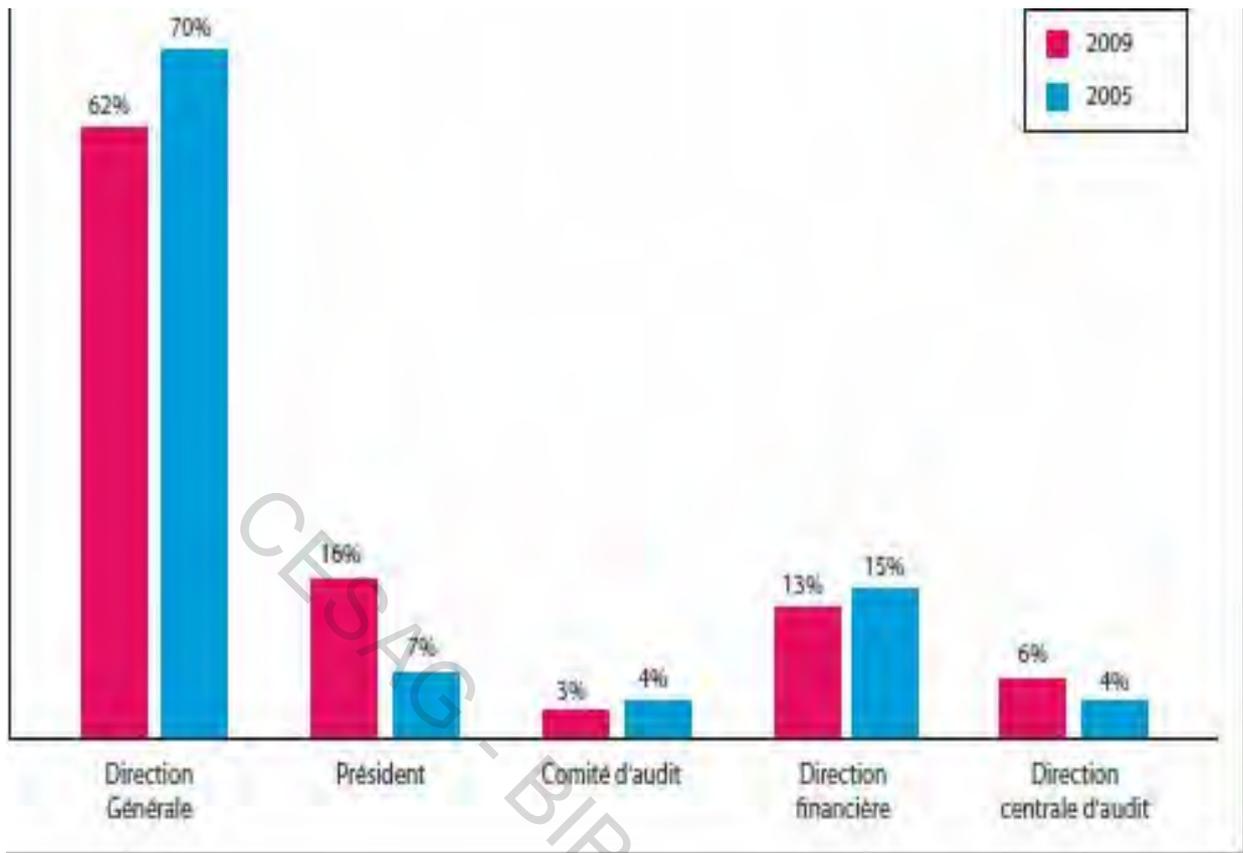
Ces deux caractéristiques sont considérées comme les bases fondamentales de tout service d'audit efficace du fait que, suivant la définition de l'audit interne, elles donnent de la crédibilité à l'assurance sur le degré de maîtrise des opérations que l'audit interne fourni à l'organisation. Elles sont constatées dans l'organisation du service d'audit interne notamment à travers son rattachement hiérarchique, l'existence d'un référentiel interne (la charte d'audit) et le niveau de compétence et de professionnalisme exigé du personnel d'audit interne (la norme 1100).

Elles constituent des qualités nécessaires qui permettent d'éviter tout conflit d'intérêt et de préjugés comme le montre RENARD (2010 :69) qui précise que l'auditeur interne ne doit pas aborder une mission d'audit avec des idées préconçues.

Selon GAUTHIER (2002 : 159), l'indépendance dépend objectivement du positionnement de l'audit, qui doit occuper un rang suffisamment élevé dans la hiérarchie pour avoir l'autorité nécessaire vis-à-vis des audités. Ensuite l'indépendance est une attitude intellectuelle, personnelle, d'objectivité. Pour lui, indépendance et objectivité sont intimement liées. Ici on note que l'auteur fait allusion non seulement à l'indépendance organisationnelle de l'audit interne mais aussi à l'indépendance d'esprit de l'auditeur lui-même.

Les normes préconisent que le responsable de l'audit interne ait un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. L'IFACI privilégie le rattachement à la direction général et selon une enquête menée par ses soins en 2009 et qui confirme aussi celle effectuée lors de l'anniversaire des 40 ans de l'IFACI en 2005, on remarque que les services d'audit sont très majoritairement rattachés à la direction générale comme le démontre le schéma suivant :

Figure 1: Le rattachement du responsable d'audit



Source : IFACI (2009 :32).

En effet, sur 159 entreprises, 77% des services d'audit interne sont rattachés à la Directeur Général ou au président ; 3% seulement font l'objet d'un rattachement au comité d'audit.

Le niveau de rattachement est important et démontre de la réelle indépendance de l'auditeur interne et selon LEMANT (1995 :124) : le réel signe de l'indépendance est que le responsable de l'audit interne publie ses rapport sans que personne ne les relise d'abord et ne songe à la possibilité d'y faire changer la moindre virgule.

1.1.1.6 Méthodologie d'audit interne

Suivant la définition, la fonction d'audit interne se base sur une approche par les risques dans la mise en œuvre du processus d'audit et on parle d'une approche systématique et méthodique. La démarche méthodique de l'audit interne a pour objectif de développer la

personne qui l'exécute et aussi l'accomplissement des missions dans l'excellence professionnelle.

Selon le cabinet OPTESIS (2007), l'importance des méthodes réside dans le fait que :

- les missions sont courtes et il faut comprendre rapidement les fonctionnements de l'entité ;
- les auditeurs ne sont pas toujours spécialistes de tous les thèmes d'audit.

A travers cette approche, l'audit interne dispose des moyens et outils dans la mise en œuvre du processus d'audit.

1.1.1.6.1 Les moyens du service d'audit interne

Le service d'audit interne dispose de divers moyens pour réaliser efficacement ses travaux mais nous citerons les plus connus et importants :

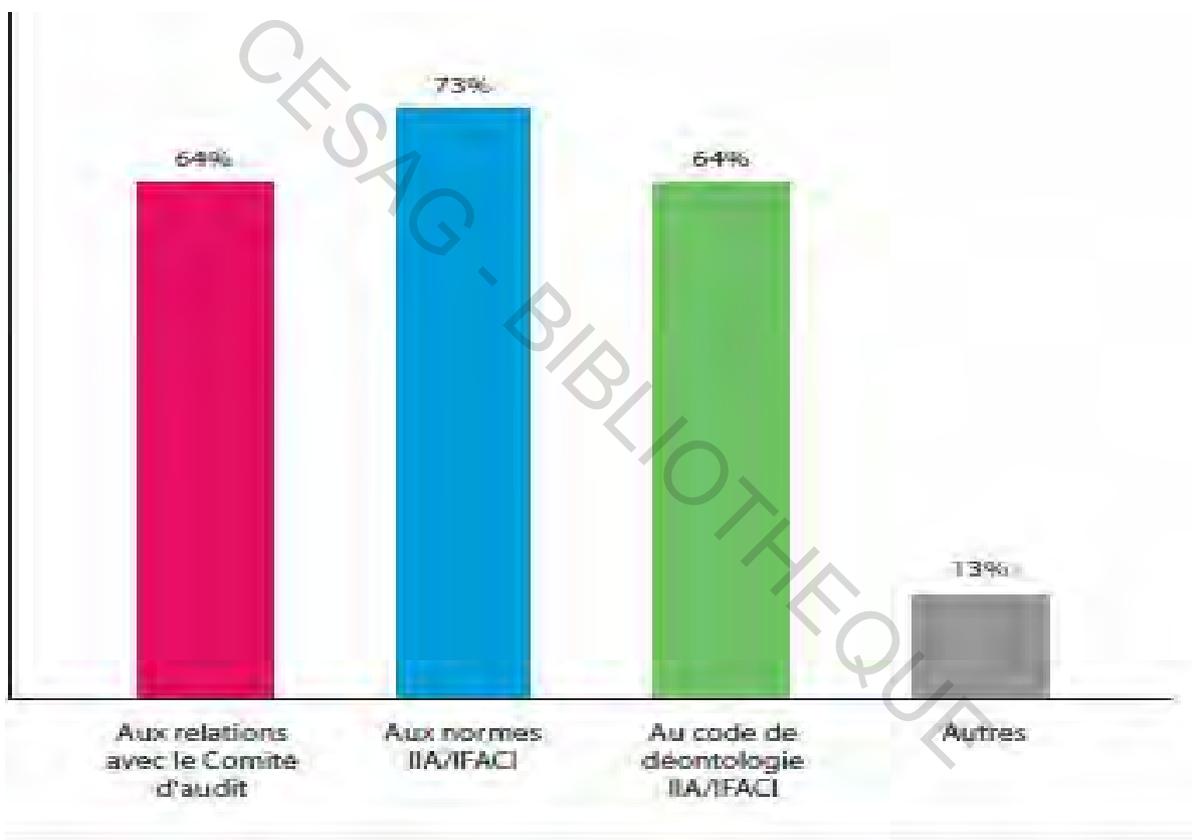
- la charte d'audit : selon GERBIER (1996 : 12), la charte d'audit est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement. Elle présente quatre caractéristiques qui la singularisent des autres documents du même nom :
 - c'est un document obligatoire : les normes affirment clairement que les objectifs, pouvoirs et responsabilités du service d'audit interne doivent y être définis (norme 1000) ;
 - c'est le premier acte dans l'enchaînement des opérations de mise en place d'une fonction d'audit ;
 - elle doit être un document officiel ;
 - c'est un document de forme variable : il ne saurait y avoir de présentation imposée et formalisée.

Elle constitue le document de référence de l'auditeur et celui-ci doit s'en conformer lors de ses diverses interventions. Selon SCHICK & al (2010 : 48), l'audit doit nous emmener

premièrement à vérifier si la charte d'audit existe et que son contenu est conforme aux normes.

La norme 1010 indique que le caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes doit être reconnu dans la charte. L'IFACI (2009) montre que la plus part des chartes d'audit sont établis suivant les normes en France, comme le montre le schéma suivant :

Figure 2: L'établissement de la charte d'audit suivant les normes



Source : IFACI (2009 :77).

Les résultats montrent que 73% des répondants sur 132 font référence aux normes et 64% citent le Code de Déontologie de l'audit interne dans la rédaction de la charte d'audit.

- le manuel d'audit interne : selon RENARD (2010 :418), il est une sorte de bible pour le service d'audit interne et doit définir de façon précise le cadre de travail, aider à la

formation de l'auditeur débutant et servir de référentiel. Selon l'IFACI, c'est l'ouvrage international de référence sur le métier d'audit interne ;

- la cartographie des risques : « selon différents axes d'analyse, les différents risques sont répertoriés, classés et hiérarchisés. La cartographie sert de boussole pour les organisateurs et informaticiens, d'outil de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs » (MADERS, 2009 : 52). La cartographie des risques permet donc aux auditeurs internes de savoir la direction dans laquelle il faut orienter leur « lampe », elle leur permet de prioriser les activités ou services à haut risque dans la planification des missions.
- le plan d'audit : il constitue le programme du jour de l'auditeur. «Un plan d'audit organisé selon les processus de l'entreprise facilite sans aucun doute les investigations de l'auditeur, il contribue de façon significative à l'efficacité de l'audit et permet à l'auditeur d'avoir un véritable « outil » pour maîtriser son audit » (VILLALONGA, 2011: 41).
- le manuel de procédure : suivant la plateforme elsa (2013), «un manuel de procédures établit et détaille, pour chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien cette activité ». C'est donc un recueil qui décrit le mode de procéder des différentes activités de l'entreprise.

1.1.1.6.2 Les outils de la fonction d'audit interne

La fonction d'audit dispose d'outils lui permettant d'atteindre l'efficacité souhaitée. Il s'agit d'outils de recueil des informations dont il a besoin dans le cadre de son audit : on peut citer les feuilles d'analyse des risques (FAR), les questionnaires de prise de connaissance et de contrôle interne, les interviews, les sondages, etc.

1.1.2 Le code de déontologie

La grande responsabilité et la confiance placée en l'audit interne, pour donner une assurance objective sur le processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et du contrôle interne, a obligé la profession à se doter d'un code de déontologie. Selon l'IFACI, il s'applique à toute personne ou entité fournissant des services d'audit interne et dispose de quatre principes fondamentaux :

- l'intégrité qui est à la base de la confiance et de la crédibilité du jugement de l'auditeur interne ;
- l'objectivité qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer par son jugement ;
- la confidentialité : elle concerne les informations reçues et leurs divulgations ;
- la compétence : c'est la compétence requise pour la réalisation des travaux d'audit. (IFACI, 2011 :5).

Ces principes inspirent l'ensemble des normes et l'auditeur peut s'y référer en cas d'imprécision des normes ou d'une question inédite à traiter. Le code de déontologie a donc pour but de faire la promotion de l'éthique au sein de la profession de l'audit interne et va au-delà de l'audit en incluant deux composantes :

- les principes fondamentaux cités plus haut ;
- les règles de conduite décrivant les normes de comportements attendues des auditeurs internes et qui se présentent comme suit :

a) **Intégrité**

Les auditeurs internes :

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

b) **Objectivité**

Les auditeurs internes :

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

c) **Confidentialité**

Les auditeurs internes :

- doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

d) **Compétence**

Les auditeurs internes :

- ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne ;

- doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux (IFACI, 2011 : 4-6) (détail voir annexe 5 page 133).

➤ **Le caractère obligatoire du code de déontologie**

Toute violation du Code de Déontologie par des membres de l'Institut, des titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou des candidats à celles-ci, fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives. Selon l'IFACI, le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les Règles de conduite ne l'empêche pas d'être inacceptable ou déshonorant et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendue coupable (IFACI, 2011 :4).

1.2 Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Afin d'accroître sa légitimité, l'activité d'audit interne s'est dotée d'un cadre de référence professionnel auquel tous les auditeurs internes du monde qui se reconnaissent en ce métier doivent se conformer lors de l'organisation du service d'audit interne et de l'exécution du processus d'audit. Selon DIARD et TREBUCQ (2013 :2), l'apparition en 1999 aux USA et en fin 2001 en France du cadre de référence d'audit interne constituent une étape clé de l'évolution de cette fonction : une nouvelle définition et la réécriture des normes qui prennent en compte les nouveaux défis que doit relever la dite fonction.

En effet, suivant les professeurs DIARD et TREBUCQ (2013), les nouvelles règles mettent l'accent sur le contrôle dans des domaines clés (production de l'information comptable et financière, par exemple), des missions d'aide à la performance et une logique de clarification et de mise en partage des savoir-faire et des méthodologies. L'ensemble conduisant à un nouveau positionnement de l'audit interne.

Dotées d'un caractère contraignant et professionnel, les nouvelles normes définissent les modalités d'exécution de l'activité d'audit interne et permettent l'unification (universalité) de cette fonction. Elles sont promulguées par le comité interne à l'IIA chargé de l'élaboration de ces normes, l'IASB (the Internal Auditing Standards Board), afin de définir les règles

applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation de ses performances. Elles sont donc des principes obligatoires constitués :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelles de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau du personnel d'audit interne ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations (IFACI, 2011 :1).

1.2.1 Objet

L'audit interne est une fonction qui s'exerce dans différents secteurs d'activités avec des contextes juridiques et culturels qui diffèrent d'un lieu à un autre ; aussi se voulant universel il était nécessaire d'introduire des principes de fonctionnement reconnus et appliqués par tous. L'IFACI (2011 :1) définit l'objet des normes comme suit :

- la définition des principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- la mise à disposition d'un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- l'établissement des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes d'audit interne permettent à la dite fonction d'atteindre l'efficacité et l'efficience attendues. Ainsi, en adhérant aux normes et au code de déontologie, les auditeurs internes pourront fournir à leur organisation un service d'assurance et de conseil efficace et indépendant. Pour SCHICK & al (2010 : 31), « les normes d'audit interne ont également un objet implicite : référentiel de réflexion, d'arguments et d'autorité, elles aident à répondre aux audits et suffisent généralement pour ébranler la direction ». Ceci démontre la position et l'autorité suprême que les normes confèrent au service d'audit et à son responsable.

1.2.2 Les différents types de normes

L'IIA distingue trois types de normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne qui s'appliquent obligatoirement à tous les services d'audit interne et auditeurs internes qui se reconnaissent en cette fonction. Il s'agit des normes de qualification, de fonctionnement et celles de mise en œuvre qui viennent expliquer les missions d'assurance et de conseil associées. Ces normes et leurs modalités pratiques d'application (MPA) mettent en évidence les principes de rigueur et de rationalité qu'incarne la fonction d'audit interne.

1.2.2.1 Les normes de qualification

Les normes de qualification traitent des caractéristiques que doivent avoir les organisations et les personnes qui accomplissent des missions d'audit interne. Il s'agit de :

1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités

Les entreprises doivent obligatoirement disposer d'une charte dans laquelle ces trois éléments seront clairement détaillés. La charte doit avoir un caractère officiel en ce sens qu'elle doit être dûment validée par la Direction Générale et approuvée par le Conseil d'administration.

1100 : Indépendance et objectivité

Ces deux caractéristiques impliquent l'impartialité de l'auditeur interne et c'est pour cette raison qu'il est recommandé que le service d'audit soit rattaché à un niveau hiérarchique élevé.

1200 : Compétence et conscience professionnelle

La compétence et la conscience professionnelle regroupent tout le savoir-faire et connaissance dont doit disposer l'auditeur interne pour atteindre l'efficacité et le professionnalisme souhaités.

1300: Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Il consiste en l'évaluation de la conformité de processus d'audit interne à la définition de l'audit interne, aux normes et au code de déontologie. Il concerne :

- l'évaluation interne qui consiste en une surveillance continue des performances de l'audit interne par auto-évaluation ou par des spécialistes en la matière dans l'entité ;
- l'évaluation externe qui consiste en l'intervention d'un spécialiste externe à l'entité au moins une fois tous les cinq (5) ans (RENARD, 2002 :248).

1.2.2.2 Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

2000 : Gestion de l'audit interne

La gestion d'un service d'audit doit être faite efficacement afin de créer de la valeur ajoutée. Cette efficacité n'est atteinte que lorsqu'il y a conformité et respect aux normes et au code de déontologie.

2100 : Nature du travail

L'auditeur interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle afin de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2200 : Planification de la mission

Elle implique pour les auditeurs internes de concevoir un plan de mission contenant les objectifs, le champ d'intervention, les ressources allouées, la date et la durée de la mission.

2300 : Accomplissement de la mission

Elle indique les différentes étapes de la réalisation d'une mission qui sont l'identification, l'analyse, l'évaluation ainsi que la documentation de l'information auditée.

2400 : Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions qu'ils effectuent.

2500 : Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale

Elle permet au service d'audit de pouvoir intervenir, en convoquant le conseil d'administration, lorsqu'il estime que le niveau de risque admis par la direction s'avère dangereux pour l'organisation (détail voir annexe 4 page 107).

1.2.2.3 Les normes de mise en œuvre

Les Normes de mise en œuvre : elles précisent les normes de qualification et de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités de mission d'assurance ou de conseil (exemple : 1000.A1 et 1000.C1, 1210.A1- 1210.A2-1210.A3 et 1210.C1).

1.2.3 Les modalités pratiques d'application (MPA)

Les normes, telles qu'énoncées dans le cadre de référence, ne donnent que les généralités afin de permettre l'universalité. Elles disent ce qu'il faut faire mais pas comment le faire. La réponse à ce « comment ? » est donnée par les modalités pratiques d'application. Plus conséquentes que les normes proprement dites, elles en diffèrent en ce sens que ce qu'elles contiennent n'est pas d'application obligatoire. Ce sont des recommandations qui sont simplement préconisées (RENARD & LUSSBAUMER, 2011 :89).

Les MPA fournissent donc une approche pour l'application du code de déontologie et des normes. Elles mettent en avant les meilleurs pratiques. Selon SCHICK & al (2010 : 29), les MPA évoluent régulièrement afin de promouvoir les bonnes pratiques et de tenir compte de l'actualité économique et réglementaire.

1.2.4 Le programme d'amélioration qualité

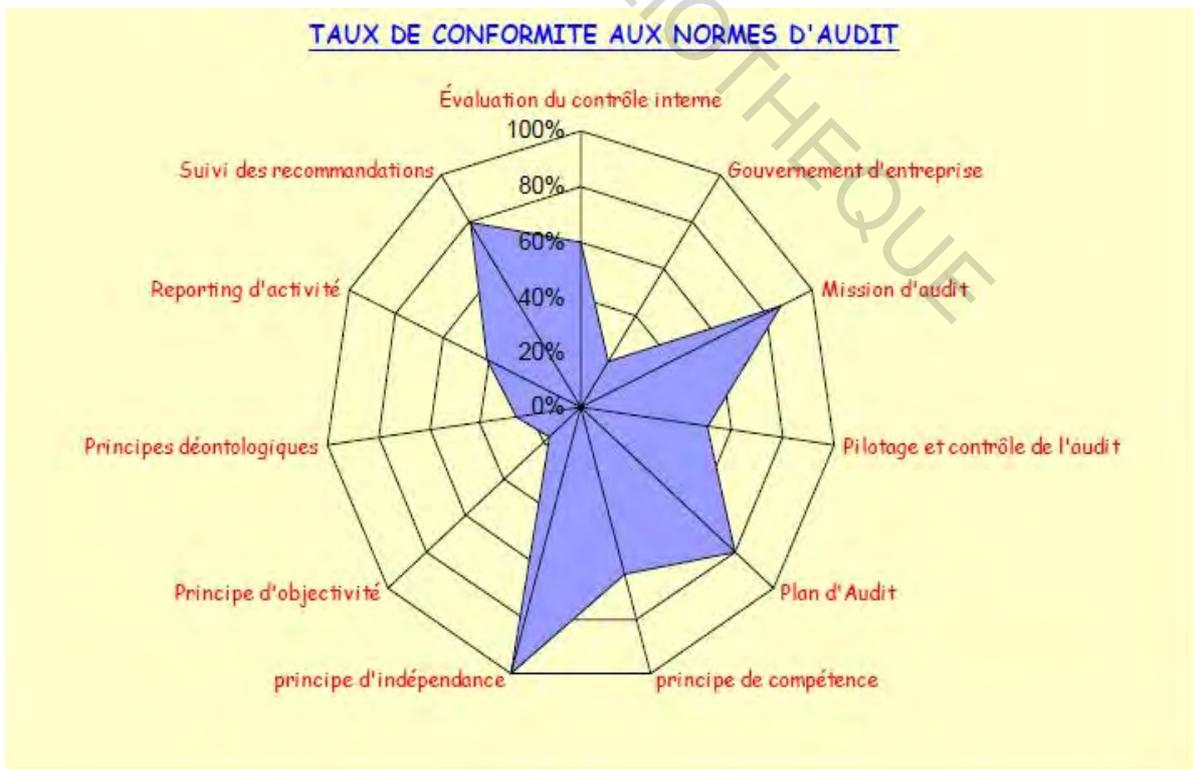
L'objectif principal de l'audit interne étant de créer de la valeur ajoutée à son entité, il y va de son intérêt de se placer dans une perspective d'efficacité. Selon la norme 1300, cette efficacité ne se mesure que par la conformité du service d'audit avec la définition de l'audit interne, les normes et le code de déontologie, pour aboutir à la création de valeur ajoutée pour l'organisation.

Selon, l'AADCN (2010), l'élément primordial et le premier niveau de l'assurance qualité est la conscience professionnelle du vérificateur et la supervision du travail du vérificateur faite au cours de toutes les phases de la mission par les membres de rang supérieur du groupe de vérification ; le deuxième niveau est un examen interne indépendant visant à évaluer la qualité et la pertinence du travail effectué. Il consiste en la vérification des documents de travail et du rapport de vérification par un professionnel qualifié du service de vérification et d'assurance qui n'a pas participé à la mission.

Le programme d'amélioration et d'assurance qualité des normes d'audit interne incite à deux types d'évaluation :

- soit une autoévaluation c'est à dire de se faire évaluer par des personnes de l'organisation ayant des compétences en la matière (la norme 1311) et on peut se référer à la figure ci-dessous pour voir le décalage entre la théorie et la pratique en matière d'application des normes.

Figure 3: Exemple d'autoévaluation d'un département d'audit interne au sein d'un établissement financier



Source : DIARD et TREBUCQ (2013 :13).

Il ressort de cette enquête un net décalage entre certains principes énoncés dans les normes et les pratiques du service évalué. En effet, les aspects traditionnels de la démarche d'audit interne, à savoir l'établissement d'un plan d'audit, la conduite d'une mission, le suivi des recommandations semblent en conformité, ainsi que le principe d'indépendance. Par contre l'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise ou le pilotage et le contrôle de l'audit présentent un score très modeste (niveau d'application des prescriptions variant entre 20 et 50%). Aussi, selon IFACI (2009), une enquête réalisée par ses soins a montré que 31% des 159 services d'audit interne interrogés (en France) réalisent des évaluations internes et celles-ci sont effectuées par la direction centrale de l'audit interne (l'audit interne groupe).

- soit en une évaluation externe du service d'audit interne afin de disposer d'un avis externe au moins chaque cinq (5) ans (la norme 1312) permettant ainsi un contrôle continu de son efficacité. Pour DELOITTE (2013), au-delà de l'objectif de conformité à cette norme, la revue indépendante d'un service d'audit interne permet :
 - d'augmenter le niveau d'assurance de la Direction Générale et du comité d'audit dans le dispositif du contrôle interne ;
 - d'évaluer le positionnement, le dimensionnement, l'efficacité et la performance de la fonction d'audit interne, par rapport aux normes et aux meilleures pratiques ;
 - de disposer d'un outil de communication valorisant, permettant de promouvoir l'image et la qualité de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation.

Selon RENARD (2010 :113), « elle (la norme 1300) est à méditer par beaucoup qui n'attachent pas à ces questions l'importance qu'il lui conviendrait. Et pourtant, une revue d'assurance qualité tous les cinq (5) ans n'est pas une contrainte excessive et serait un enrichissement certain ».

Dans ce souci d'atteinte et d'amélioration de l'efficacité, la norme 1320 précise que les résultats des évaluations externes doivent être communiqués par le responsable de l'audit interne au Conseil d'Administration. Aussi, si les résultats de ces évaluations démontrent que l'audit fonctionne suivant les normes, les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont "conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne" (la norme 1321). L'entreprise pourra utiliser cette

information sur le marché financier si elle est cotée en bourse et même si elle ne l'est pas ça sera un avantage concurrentiel. De même, lorsque l'audit interne n'est pas en mesure de respecter tout ou totalité des normes et du code de déontologie le conseil et la direction générale doivent en être informé (la norme 1340). On peut ainsi déduire que le programme d'amélioration et d'assurance qualité, par son contenu et ses exigences, suffit pour faire de l'audit une fonction créatrice de valeur ajoutée.

Selon IFACI (2009), 30% des 159 services d'audit interne interrogés font l'objet d'une évaluation externe et se font par une auto-évaluation suivie d'une validation externe.

Cependant, RENARD (2010 :113) souligne que « l'IFACI considère que la période de cinq (5) ans est inadaptée pour la réalisation d'évaluations externes ». Cependant, le programme d'amélioration qualité à un double objectif selon l'AADNC (2010):

- fournir l'assurance que les travaux ont été exécutés suivant les normes ;
- cerner les différentes possibilités d'améliorations.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Le cadre de référence de l'audit interne pose les principes des bonnes pratiques et continue d'évoluer pour s'adapter aux organisations et à leurs environnements.

L'hypothèse de base est de considérer à priori que la conformité à ce référentiel conduit inévitablement à l'efficacité et à l'efficience du service d'audit interne et qu'il contribue à sa légitimité et à sa crédibilité. Ceci démontre toute l'importance des normes et la nécessité pour les auditeurs internes de s'y conformer lors de leurs activités d'audit. Celles-ci, au-delà d'offrir un référentiel à la fonction, apparaissent comme une technique active de management ayant pour but de servir toutes les parties prenantes : le management, la direction générale, l'opérationnel, les administrateurs ainsi que les acteurs externes à l'entreprise. Elles ont été conçues pour contribuer au développement de comportements favorisant l'anticipation, la réactivité et l'apprentissage dans le métier d'audit interne.

Cependant, ne faut-il pas s'interroger sur les critères permettant de soutenir cette hypothèse ? DIARD et TREBUCQ (2013 :6) mettent l'accent sur ces critères à savoir :

- la qualité formelle du référentiel : le référentiel favorise-t-il l'accès aux connaissances qu'il contient et la capacité des auditeurs internes à s'approprier leur contenu ?
- l'adéquation et l'efficacité des règles proposées : ces règles répondent-elles aux besoins des auditeurs internes et des diverses parties prenantes ?
- la bonne évolution des règles élaborées : comment est-il possible d'orienter ou d'amender au mieux ces règles si l'on observe des éléments le justifiant comme une évolution de la demande de service, ou celle des profils de risque ?

Au-delà de toutes ces interrogations, il faut reconnaître que le référentiel d'audit met l'accent sur les éléments essentiels dont un service, ou mieux, une organisation de façon général a besoin pour bien fonctionner : une bonne organisation où chaque acteur connaît sa position et ses tâches, des règles de fonctionnements, un personnel qui doit actualiser périodiquement ses connaissances et l'existence d'une démarche critique (méthodique et systématique) afin de mieux se situer dans le travail.

CHAPITRE 2 : L'AUDIT DE CONFORMITE AUX NORMES D'AUDIT INTERNE

L'audit interne a connu une évolution très spectaculaire pour devenir une profession à part entière et très reconnue sur le marché du travail vers la fin des années 1990. En effet avec son propre code éthique et ses standards de fonctionnement, il est devenu l'une des pierres angulaires du gouvernement d'entreprise en procurant à la Direction Générale et au comité d'audit une assurance quasi-totale et objective sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le processus de contrôle interne (IIA, 2005 :1).

Le fait pour l'auditeur interne d'avoir des normes qui s'imposent à lui dans l'exécution de ses travaux constitue l'un des éléments les plus essentiels de son professionnalisme et de la crédibilité de son intervention. Cependant la conformité à ces normes n'est pas toujours évidente chez les auditeurs internes qui sont souvent obligés d'appliquer, soit des règles propres à l'entité dans laquelle ils exercent, soit des règles imposées par le législateur au détriment des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Après avoir défini la notion de conformité, nous allons dérouler la méthodologie d'un audit de conformité aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

2.1 La notion de conformité

La notion de conformité est ancienne et les banques et les établissements financiers ont toujours été sensibles à cette notion. Le système bancaire connaissait déjà depuis de nombreuses années ce que les anglais appellent « Compliance » littéralement « to comply with » qui signifie « être conforme avec ». Selon D2R (2008), elle tire sa source de la réglementation bancaire et financière : les travaux du comité de Bâle au niveau international, repris par le règlement 97-02 du comité de la réglementation bancaire et financière de l'union européenne et récemment, au niveau de l'UEMOA, la circulaire 003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne dans les établissements de crédit, aborde la notion de conformité au sein de ces organisations.

Selon WIKIPEDIA encyclopédie libre (2013), elle est l'état de ce qui présente un accord complet, une adaptation totale. C'est un terme utilisé en droit et en gestion de la qualité et elle présente plusieurs aspects :

- dans l'univers juridique, « la conformité constitue un ensemble d'actions visant à rendre les mesures comme les comportements des dirigeants et personnels au sein d'organismes publics ou privés (associations, entreprises, syndicats, ...etc.) comme vis-à-vis de tiers conforme à la norme (normes de droits, directives, lois, règlements ainsi que les engagements unilatéraux) interne et/ou externe applicable au lieu où ils opèrent »
- dans la finance, la conformité ou compliance en anglais est utilisée pour désigner le respect de conformité réglementaire à savoir des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités financières et bancaires, le respect des normes professionnelles et déontologiques ainsi que des orientations de l'organe délibérant ou des instructions de l'organe exécutif. Parmi les thématiques de la conformité financière ou bancaire on a la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect des embargos ou de la prévention de délits d'initiés. Les réglementations sectorielles bancaires (Bale II) et d'assurance (Solvabilité II), exigent la mise en place d'un compliance officer (fonction conformité) pour gérer la conformité et traiter les sources de risque.

- sur le plan de l'audit interne : la conformité est une notion primordiale car il est une fonction professionnelle et normée. Elle est basée sur le respect du cadre de référence de l'audit interne. Ainsi, pour les auditeurs internes, il y a conformité lorsque le service d'audit interne est géré suivant la définition de l'audit interne, ses normes pour la pratique professionnelle et son code de déontologie (norme 1300).

Cependant, on constate souvent un décalage entre la structure des normes et leurs applications comme le démontre DIARD et TREBUCQ (2013 :14) à travers le rapport de l'enquête CBOK (Common Body of Knowledge) diligentée par l'IIARF (IIA Research Foundation) en 2006 auprès des auditeurs internes de 91 pays avec 9366 réponses exploitables :

- 81,9 % des répondants en moyenne se conforment aux prescriptions du référentiel en totalité ou en partie, avec toutefois de grandes disparités selon les Normes ; ainsi, les Normes 2000 (Gestion de l'audit interne) et 2200 (Planification de la mission) sont appliquées à 91,5 % tandis que les Normes 1300 (Programme d'assurance et d'amélioration qualité) et 2600 (Acceptation des risques par la direction générale) rencontrent un moindre consensus ;
- si l'on prend l'exemple des Normes 1300, on observe qu'elles ne sont appliquées que par le tiers des répondants. Près du quart des enquêtés n'envisagent pas de planifier leur mise en pratique dans les 12 mois à venir. En particulier, 53,7 % des auditeurs ne se conforment pas à la Norme 1312 (contrôle externe des activités d'audit interne).

Les raisons communément invoquées par les auditeurs internes, qui n'adhèrent pas à ces normes, sont :

- l'incompétence du personnel (12,6 %) ;
- le manque de conviction du management quant à la valeur ajoutée de ces normes (12,2%) ;
- des normes trop consommatrices de ressources (12,2 %) (DIARD et TREBUCQ, 2013 :14).

Enfin, pour plus de 80 % des répondants, la conformité aux normes n'est pas explicitement contrôlée pour faire l'objet d'un suivi rigoureux.

2.1.1 Audit de conformité

Selon BERTIN & al (2007 :22), « l'audit de conformité ou de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information, bref, il compare la règle à la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ». Il s'agit donc de confronter les procédures et l'application de celle-ci par les exécutants.

C'est la vérification du respect scrupuleux des règles tant internes qu'externes à l'entité. « L'audit de conformité consiste à s'assurer que tous les dispositifs mise en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués » (RENARD, 2010 : 59).

Selon ALLEGRE (2008 :77) il permet de vérifier la conformité des textes et des processus de l'entreprise par rapport à un certain nombre de normes. Ces normes proviennent de la législation en vigueur, qu'elle soit édictée au niveau de l'Etat, des collectivités territoriales ou d'organisations internationales.

Ainsi, l'audit de conformité est un examen du processus de contrôle interne en vue de vérifier s'il s'accorde avec des règles ou procédures normalement définies, qu'elles soient internes ou externes. Il fait toujours appel à un référentiel et son rôle est de s'assurer que les décisions et leur application s'accordent correctement et efficacement dans l'intérêt général de l'entreprise.

2.2 Audit de la conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Selon LEMANT (1995 : 29), « en matière de régularité (conformité), l'auditeur s'intéressera surtout aux tâches (sont-elles effectuées conformément au référentiel ? (ici se sont les normes d'audit interne)) et aux résultats (sont-ils corrects ?) ».

Ainsi, l'audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne consiste à vérifier si un service d'audit interne est organisé et fonctionne suivant les normes. C'est mesurer la conformité des pratiques d'audit interne aux normes de la dite fonction.

2.2.1 L'utilité d'un audit de conformité aux normes

« L'audit de conformité permet aux dirigeants et aux auditeurs de prendre conscience des incompatibilités ou du dysfonctionnement du système mis en place suivant des normes définies. Le but ici est de motiver et d'attirer l'attention des dirigeants de l'entreprise à pratiquer les trois (3) R : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses afin d'améliorer l'efficacité » (SCHICK & al, 2010 : 24).

La conformité aux lois et règlements est, avant tout, l'un des objectifs majeurs du contrôle interne et il est donc nécessaire que l'auditeur en soit conscient lors de son audit. Elle permet d'atteindre l'harmonisation et le professionnalisme souhaités par les meneurs de la dite fonction. Selon la norme 2000 (gestion d'un service d'audit), l'efficacité d'un service d'audit n'est atteint que lorsque:

- les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne (la charte elle-même étant établie suivant les directives des normes);
- l'audit interne est exercé conformément à la Définition de l'Audit Interne et aux Normes;
- les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le Code de Déontologie et les normes.

On constate qu'une gestion efficace passe toujours par la conformité au cadre de référence de l'audit interne. Aussi, la conformité aux normes permet d'avoir une base d'évaluation de la dite fonction. Il existe plusieurs avantages lorsque la fonction d'audit interne est conforme aux normes :

- la conformité aux normes est un gage de confiance supplémentaire pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, administrateurs, personnel, clients, fournisseurs);
- elle est un atout concurrentiel pour l'entreprise.

Enfin, pour l'organe de réglementation (IIA), c'est une forme de garantie et de satisfaction que les dispositions en la matière soient respectées.

Cependant, BARBIER (1999 : 44-45) trouve « qu'un audit de conformité n'aurait de sens que s'il est suivi d'un audit d'efficacité : la conformité pour elle-même n'aurait qu'un intérêt limité, statique et bureaucratique. Poussée à l'extrême, l'obsession de conformité tuerait l'efficacité. L'efficacité de l'audit se mesurerait dans son rôle, non seulement de vérificateur de conformité aux règles mais aussi la pertinence de celles-ci ».

2.2.2 La mise en œuvre d'un audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

La démarche d'un audit de conformité est la même qu'un audit ordinaire. Cependant, l'audit de conformité nécessite l'élaboration du référentiel auquel l'on veut se conformer. Ainsi, selon VILLALONGA (2011 :17), l'audit interne comprend cinq (5) phases : la définition de la méthode d'audit et de l'équipe, la planification, la préparation, la réalisation et la restitution des travaux d'audit. LA COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2004) cite, quant à elle, six (6) phases dans un processus de vérification : la phase de notification, la phase de planification, la phase de l'enquête, la phase du contrôle, la phase du rapport et la phase de suivi.

Cependant suivant les normes, on relève les phases de planification (norme 2010), de préparation (norme 2200), de réalisation (norme 2300) et de conclusion (norme 2400) auxquelles on ajoute celle de suivi des recommandations (norme 2500) pour la vérification par l'auditeur de la mise en œuvre de celles-ci.

2.2.2.1 La planification

La norme 2010 précise que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

« La planification consiste en l'identification des besoins de l'organisation en ce qui concerne « les ensembles homogènes » (métiers, entités, services, processus) qu'il est souhaitable d'auditer en fonction des risques présumés de chacun d'eux » (SCHICK & al, 2010 : 68). Ainsi, une bonne planification se fait sur la base d'une cartographie des risques comme le

montre MADERS (2009 : 52), la cartographie sert de guide de planification pour les auditeurs ».

La planification oblige l'auditeur à identifier et à évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit (norme 2210), ce qui selon RENARD (2010 :233), va lui permettre de construire son référentiel et dans le même temps de concevoir son programme.

Selon RENARD et NUSSBAUMER (2011 :78), le plan est la récapitulation, sur trois (3) ou cinq (5) ans, de tous les sujets susceptibles de faire l'objet d'une mission d'audit, la cartographie des risques fourni le canevas du plan en indiquant, pour chaque mission, le risque potentiel avec mention de son importance relative. A partir des constats résultants de ces observations, l'auditeur interne évalue le risque réel retenu en définitive ; et de là découle la périodicité des missions, la durée et les ressources nécessaires pour chaque mission.

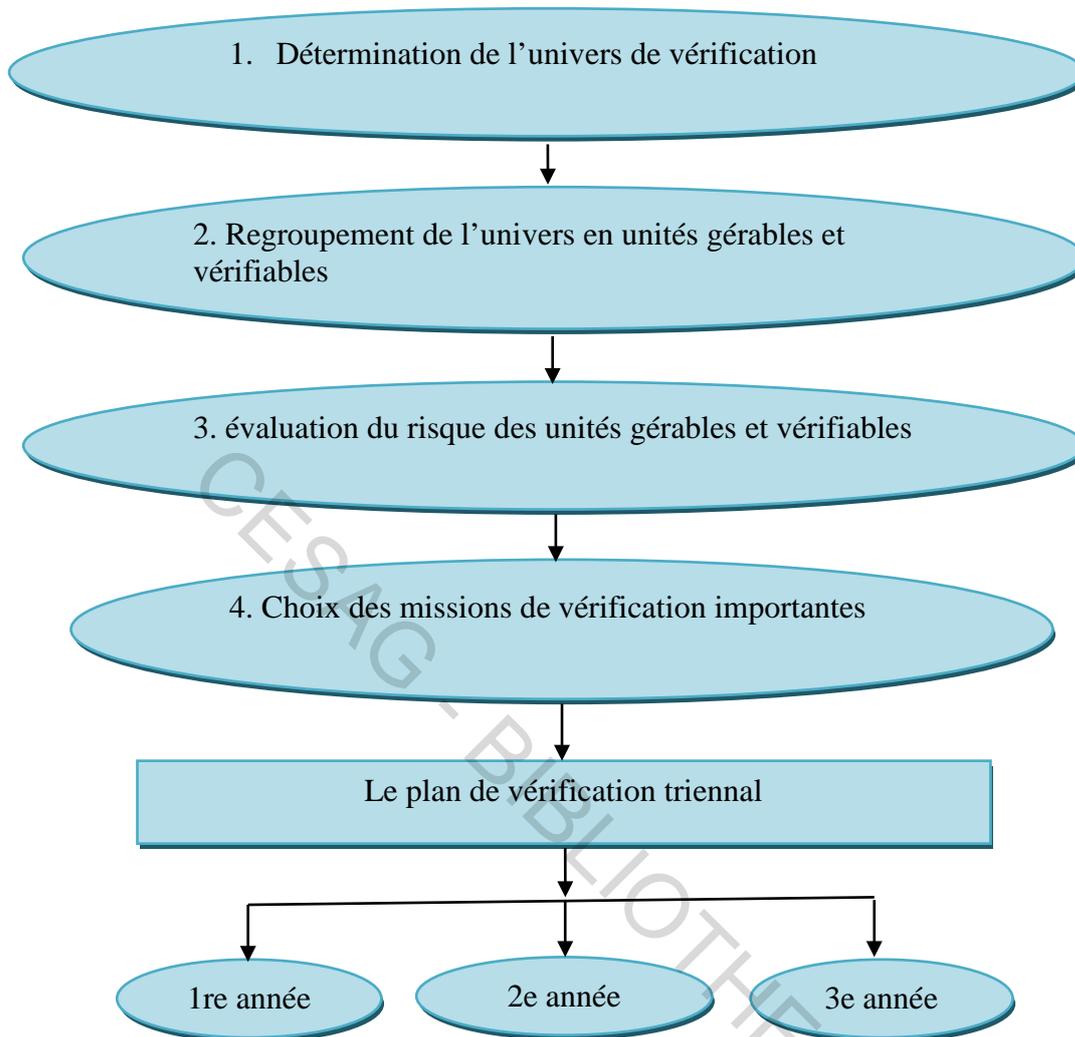
On comprend par-là la nécessité d'une planification en matière d'audit car l'auditeur interne, suivant la définition de l'audit interne, doit suivre une démarche, une méthode.

Selon l'enquête de l'IFACI en 2009, 44% des services d'audit sur 159 établissent le plan d'audit au travers la cartographie des risques et 56% sont établis sur les demandes spécifiques de la direction générale.

En audit de conformité aux normes, la démarche est la même sauf que le risque à prendre en compte ici est le risque de non-conformité aux normes : la planification ne prendra en compte que les opérations dont le risque de non-conformité aux normes est élevé suivant la cartographie des risques ou, à défaut, suivant l'expertise et l'expérience du responsable de l'audit interne après consultation de la Direction Générale et du Conseil d'Administration. Celui-ci doit alors privilégier les services ou opérations à haut risques de non-conformité aux normes d'audit interne.

Selon les AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (AADNC) (2010), des plans stratégiques axés sur le risque sont élaborés pour garantir que les ressources de vérification sont affectées aux secteurs où elles permettront d'obtenir les résultats stratégiques et de réduire l'exposition aux risques significatifs du ministre. Ainsi selon le Secteur de la vérification et de l'Evaluation (SVE), le processus de planification de la vérification axé sur les risques se présente comme suit :

Figure 4: Méthode de planification de vérification axée sur les risques



Source : AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (2010)

Aussi, le plan d'audit doit:

- être communiqué à la Direction Générale et au conseil d'administration pour approbation (norme 2020). Il doit également prendre en compte les besoins et les changements importants susceptibles de survenir au cours de l'année. Selon l'IFACI (2009), sur 159 services d'audit interne interrogés, 82% font approuver leur plan d'audit par la Direction Générale et 56% par le comité d'audit ;
- prendre en compte les ressources (matérielles et humaines) dont les missions vont nécessiter. selon La norme 2030 (gestion des ressources), le responsable de l'audit

doit veiller à ce que les ressources mis à sa disposition soient adéquates (connaissance et savoir-faire requis), suffisantes et efficaces (permettent d'optimiser les résultats) pour la réalisation du plan d'audit.

2.2.2.2 La préparation de la mission

« La phase de préparation ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel va tendre son analyse » (RENARD, 2010 : 214).

Elle consiste donc en l'établissement de la lettre ou l'ordre de mission, en la prise de connaissance de l'entité auditée, en l'établissement du référentiel d'audit et en l'adaptation du guide d'audit. Elle permet de découvrir le domaine à auditer.

2.2.2.2.1 L'ordre de mission

« La Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF) savait que j'étais un inspecteur des services financiers et comptables, il ne voulait pas jouer aux devinettes avec moi. Ou peut-être, par prudence, vis-à-vis de n'importe quel collègue. Il était tout le temps sur la défensive. Dans tous les cas, cette tactique de demander l'ordre de mission était très efficace. C'est la plus efficace des « cloues-becs » pour « indésirables fouineurs ». En répondant à ma question par la question fétiche il me neutralisa et me balaya de son chemin. Car sans ordre de mission, je n'avais pas le droit de le déranger et de fouiner » (BARRY, 2006 :55).

L'ordre de mission est un élément très important dans la préparation d'une mission d'audit. C'est donc le « laisser passer » de l'auditeur interne, il doit être rédigé par l'autorité hiérarchique dont dépend le service d'audit interne et prouve qu'elle a connaissance de la mission. Aussi, doit-il contenir toutes les informations nécessaires pour que l'audité puisse

s'en assurer : l'objet de la mission, son champ, l'équipe d'audit. « L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document relativement court est signé par l'un des dirigeants, le directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc. » (IGALENS et PERETTI, 2008 :42).

2.2.2.2.2 La prise de connaissance de l'entité

« La phase de préparation permet de découvrir le domaine audité ainsi que la documentation associée. Elle nécessite souvent une prise de contact avec le responsable du domaine audité afin de définir l'organisation générale de l'audit » (VILLALONGA et PINET, 2013 : 37).

La prise de connaissance est une étape très importante dans une mission d'audit en ce sens qu'elle permet d'identifier les différents points d'audit.

En effet, à travers la prise de connaissance du domaine audité, l'auditeur relève et évalue les risques réels et élabore le tableau des risques à partir duquel il identifie ce que doit être son référentiel c'est-à-dire l'objectif vers lequel il veut tendre. Selon RENARD (2010 :235) une prise de connaissance qui consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examen et d'analyse qui constituent à eux seuls un pré audit permettra de transformer la phase de réalisation en une validation rapide des observations antérieures.

Le tableau des risques va consister à découper l'activité d'audit en tâches ou opérations élémentaires et à indiquer en face de chacune de ces tâches, quel est son objectif (RENARD, 2010 : 236). C'est l'identification des points d'audit qui seront vérifiés suivant le référentiel d'audit.

A la fin de la prise de connaissance, l'auditeur prépare les papiers de travail dont il aura besoin lors de son audit.

2.2.2.2.3 Le référentiel d'audit

Dans le cadre des missions d'audit il est notamment nécessaire d'examiner la mise en œuvre de procédures, qu'elles soient interne ou externes, ou le respect des normes.

Selon AMJ GROUPE (2013), « le succès d'une mission d'audit dépend du respect d'un certain nombre de points. Parmi ces points il en existe un en particulier qui me semble essentiel à savoir le référentiel d'audit. Il correspond à un recueil de règles, procédures et/ou bonnes pratiques reconnues sur le plan international et sur lequel l'auditeur pourra s'appuyer pour formuler des recommandations ». Ainsi, le référentiel d'audit constitue en quelque sorte l'idéal de l'auditeur, c'est le point vers lequel il veut arriver dans son audit : c'est son objectif.

Le référentiel c'est ce qui « doit être » : une bonne pratique, un résultat, une bonne règle, etc. (IGALENS et PERETTI, 2008 :48). Dans le cas d'un audit de conformité aux normes d'audit interne, le référentiel c'est précisément ces normes : l'auditeur va rassembler toutes les normes applicables et en déduire celles qui sont obligatoires pour en faire un référentiel.

Selon LACOLARE (2011) : « selon le type d'audit (audit de processus, audit de système, etc.), le référentiel est composé d'un standard dont le type dépend du type d'audit. Un référentiel peut être un standard (une norme) ou constitué sur mesure selon les spécificités du commanditaire (dans le cadre d'un plan qualité fournisseur par exemple). Il peut être aussi constitué par expérience. Dans ce dernier cas, les pratiques de capitalisation sont fort utiles car elles permettent d'enrichir le référentiel en tenant compte des retours d'expérience des différents audits. Par exemple, pour des audits d'acquisition de société, un référentiel d'audit a été capitalisé par l'expérience ».

Ainsi, à chaque type d'audit de conformité, correspond le référentiel du type de conformité : pour l'audit de conformité aux normes d'audit interne, le référentiel c'est les normes d'audit interne. Le tableau suivant donne les types de référentiel associé au type d'audit.

Tableau 1: Exemple de référentiels

Types d'audit	Types de référentiel possible
Audit de système	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Norme ou standard comme Iso 9001:2008 ; ➤ Recueil de bonnes pratiques.
Audit de processus ou audit de procédé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiche processus, fiches méthodes, etc. ➤ Recueil de bonne pratique.
Audit de produit/service	Spécification technique/du service
Audit de procédure	Un ou plusieurs modes opératoires, instructions ou procédures...

Source : LACOLARE (2011)

Dans le cas de l'audit de conformité aux normes, le référentiel est un standard (normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne : il s'agit d'un audit de système. Il peut également être assimilé à un audit de procédure puisqu'il s'agit de procédures d'organisation et de fonctionnement du service d'audit interne.

2.2.2.2.4 Le guide d'audit

Le guide d'audit est élaboré sur la base du référentiel d'audit. Selon SCHICK & al (2010 : 115), à la fin de la phase d'étude de la mission (phase de préparation) et juste avant le démarrage de la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans un rapport d'orientation « R d'O », les objectifs poursuivis et les zones à risques que les auditeurs vont examiner.

Ainsi, dans le cas d'audit de conformité aux normes, les objectifs poursuivis sont les objectifs de conformité au référentiel d'audit interne (normes IIA). Le guide d'audit est un document qui met en relation les points d'audit identifiés lors de la prise de connaissance et le référentiel d'audit, il est la méthodologie à suivre sur le terrain.

Selon VILLALONGA (2011 :37), « la préparation opérationnelle est fondamentale pour la réussite de l'audit. Elle permet à chaque auditeurs de bien définir les thèmes et domaines à

auditer, de lister les points à vérifier et de prévoir un déroulement chronologique de l'audit avec une durée associée». Plus en détail, il permet:

- de lister les points clés à prendre en compte en cours d'audit ;
- d'intégrer plus facilement les dispositions à auditer (à la suite de la revue documentaire) ;
- de structurer la revue documentaire en intégrant les différentes caractéristiques (objectif de l'audit, les exigences de la norme auditée..).

Le guide d'audit est donc l'adaptation du référentiel d'audit au domaine audité après la prise de connaissance. Il reprend les points du référentiel qui peuvent être vérifiés dans l'entité, objet de l'audit.

Ainsi le guide d'audit de conformité aux normes va comporter :

- les points à vérifier en matière de conformité aux normes du domaine audité ;
- les objectifs d'un l'audit de conformité aux normes ;
- les exigences des normes en la matière.

Le guide d'audit permet d'aboutir au programme de travail qui fait référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission et qui doit être approuvé avant sa mise en œuvre (norme 2240).

La phase de préparation prend fin avec la préparation des documents de travail : feuille de travail, les questionnaires de prise de connaissance et de contrôle interne, le plan de vérification ou guide d'audit, le tableau des forces et faiblesses, les feuilles d'analyse des risques (FAR), etc.

2.2.2.3 La phase de réalisation

La phase de réalisation est composée de la réunion d'ouverture, du programme de vérification ainsi que des travaux de vérification proprement dit sur le terrain.

2.2.2.3.1 La réunion d'ouverture

Selon RENARD (2010 : 254), tout commence par une réunion relativement solennelle nommée réunion d'ouverture. Il donne, aux pages 250-251, les points à développer au cours de celle-ci à savoir :

- transport des auditeurs sur les lieux de l'audit (si tel est le cas : usine, audit à l'étranger) ;
- le bureau avec téléphone, branchement possible pour micro-ordinateur ;
- déjeuner, self, restaurant (sur quel budget ?) ;
- transport quotidien hôtel - lieu de l'audit (location de voiture ?) ;
- fax, photocopie ;
- laisser passer pour entrer dans les lieux visités ;
- heures d'ouverture et de fermeture ;
- règle de sécurité à respecter sur le site ;
- l'éventualité des réunions intermédiaires en cours d'audit ;
- l'information systématique sur les constats ;
- la réunion de clôture où les mêmes participants vont se retrouver ;
- quand et comment va être rédigé le rapport d'audit ;
- à qui il va être distribué ;
- la procédure retenue pour le suivi des recommandations ;
- l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

Ainsi, on constate que la réunion d'ouverture permet aussi bien à l'auditeur qu'à l'audité de prendre connaissance du rôle précis de chacun d'eux lors de la mission, et aussi que l'audité ne soit surpris par certains agissements de l'auditeur.

2.2.2.3.2 L'établissement du programme de vérification

Appelé aussi programme d'audit ou planning de réalisation, il est un document interne au service d'audit dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches (RENARD, 2010 : 252).

Le programme de vérification définit les diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la mission. Il fait ressortir, pour chaque point d'audit, les techniques (interviews, observation physiques, sondages, grille d'analyse des tâches, narration etc.) et les moyens (questionnaire de contrôle interne, le tableau des risques, les feuilles de couvertures, les feuilles d'analyse des risques (FAR) ou de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)) d'audit à mettre en œuvre sur le terrain.

2.2.2.3.3 La vérification

Elle consiste en :

- la mise en œuvre des diligences définies dans le programme de vérification (norme 2320 : Analyse et évaluation). Selon BERTIN & al (2007 :43), « concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre des feuilles de couverture ou feuilles d'audit ».

C'est la vérification de la conformité des points d'audit aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne par la mise en œuvre des tests. Les tests constituent la première étape de la vérification et elle est très cruciale car c'est d'elle que dépendra les résultats des autres étapes.

Selon SCHICK & al (2010 : 118 et 120), le travail sur le terrain consiste à mener des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

Avant donc d'en conclure à la non-conformité aux normes, l'auditeur doit prendre en compte toutes les possibilités (test de confirmation par exemple) pour être certain du résultat. Aussi, avant de réaliser un test ou interview, l'auditeur en spécifie les modalités sur la feuille de couverture (document qui résume les réponses collectées et qui facilite la constitution du dossier d'audit et la supervision):

- pour le test : préciser les sources, période à prendre en compte, format des documents et/ou tableaux d'exploitation...format du document et/ou tableaux de résultats ;
 - pour l'interview : personne à interviewer, lieux, dates, durées, guide d'interview (les questions) ;
 - et en convenir avec le chef de mission. Celui-ci a priori plus expérimenté, pourra souvent conseiller l'auditeur et rendre la tâche plus aisée et plus rapide (notamment choix des documents sources) ou le format des conclusions plus directement utilisable.
- la documentation des informations recueillis lors des tests ainsi que les preuves (norme 2330 : documentation des informations). Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des points audités concernés par les objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux contestations et recommandations (SCHICK & al, 2010 : 118).
- une information est suffisante lorsqu'elle est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée, pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur;
 - une information est fiable lorsqu'elle est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées.
 - une information est pertinente lorsqu'elle conforte les constatations et recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission.
 - une information est utile lorsqu'elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs.

Périodiquement et au moins à la fin de chaque section, les auditeurs doivent présenter des papiers de travail avec suggestion de recommandations au chef de mission et au superviseur puis les discuter avec les audités ; référer les papiers de travail pour archivage ultérieur. (SCHICK & al, 2010 :119).

La documentation consiste en l'établissement des feuilles de couverture et des feuilles d'analyse des risques.

- la supervision des travaux d'audit : (norme 2340). Les travaux d'audit (les conclusions partielles, preuve de ses constats et recommandations) doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué. Cette supervision est réalisée par le responsable de l'audit interne qui peut désigner d'autres membres de l'équipe ayant les compétences et expériences requises. L'étendue de la supervision dépend de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes et de la complexité de la mission. Elle consiste en la validation des FAR et on distingue :
 - la supervision « quotidienne » : elle s'assure que les conclusions sont étayées (approbation de la méthode utilisée, allers retours entre les feuilles de couverture et papiers de travail)
 - la supervision « globale » : elle vise à dégager les conclusions de la mission au fur et à mesure de l'avancement des travaux (ceci peut également être fait à travers les FAR ou FRAP), sans aller plus en détail que les feuilles de couverture (SCHICK & al, 2010 : 120).

Selon la norme (2340), la preuve de la supervision doit être documentée et conservée dans les papiers de travail.

- la synthèse des travaux : la compilation des travaux par toute l'équipe pour en faire un seul document.

2.2.2.4 La phase de conclusion

Il consiste en l'établissement du rapport : toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport qui matérialise le travail de l'auditeur. C'est la communication des résultats de l'audit. Les auditeurs doivent informer la Direction Générale des constats effectués lors de leur mission (la norme 2400). La phase de conclusion se fait en trois (3) étapes : l'établissement du projet de rapport, la réunion de clôture et l'établissement du rapport définitif.

2.2.2.4.1 Le rapport provisoire

Le rapport provisoire est celui qui est soumis à l'audit pour validation. Il se compose des conclusions partielles rédigées par les différents membres de l'équipe. L'ensemble des FAR /FRAP doivent se retrouver dans le rapport provisoire car pour BERTIN & al (2007 :44) les FRAP constituent l'ossature du rapport.

Après rédaction du rapport provisoire, celui-ci doit être diffusé pour validation par l'audit pour permettre une meilleure mise en œuvre des recommandations comme le démontre LEMANT (1999 :65) : « le business d'un auditeur n'est pas les rapports mais les recommandations, et ce qui compte ce n'est pas celles que votre « usine » produit mais celles que vos clients achètent : vous ne pouvez pas mettre la différence en stocks ! Pour qu'un audit « achète » votre recommandation, on dit « pour qu'il se l'approprie » : pour qu'il en devienne propriétaire, il faut que vous l'associez à son élaboration ». Ainsi les observations faites par l'audit doivent être prise en compte dans la rédaction du rapport final.

2.2.2.4.2 La réunion de clôture

C'est ici que se fait la restitution du rapport provisoire à l'audit. Au cours de la réunion de clôture, les auditeurs recueillent les observations faites par les audits. Selon BERTIN & al (2007 :44), c'est au cours de la réunion d'ouverture qu'on obtient l'adhésion des membres de l'équipe d'auditeurs et des audits impliqués dans la mission.

2.2.2.4.3 le rapport final

La rédaction du rapport final marque la fin des travaux d'audit. Il doit contenir toutes les informations prescrites par les normes (norme 2410, 2420, 2430, 2431, 2440, 2450). Selon BERTIN & al (2007 : 44), ce rapport fait apparaître les éléments suivants :

- la page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- l'ordre de mission qui doit être placé en tête du rapport ;
- le sommaire ;

- une note de synthèse de deux (2) à trois (3) pages permettant aux destinataires principaux d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- le rapport proprement dit ;
- les annexes.

2.2.2.5 Le suivi des recommandations

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management (norme 2500, surveillance des actions de progrès). Cette action vise, d'une part, à s'assurer de la mise en œuvre des recommandations par les audités et d'autre part de s'assurer de la responsabilité de la Direction Générale ou du conseil dans le cas où aucune disposition n'a été prise face aux menaces décelées par les auditeurs et ceci que la mission soit de conseil ou d'assurance.

« Les responsables des recommandations majeures identifiées dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'action avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre dans un délai de trois mois à compter de la réception du rapport. Ce plan d'action doit être envoyé à la direction de l'audit interne qui doit en examiner la concordance avec les problèmes soulevés dans le rapport. Aussi, en moyenne entre trois et neuf mois après la fin de la mission, le chef de mission contacte ou rencontre le(s) responsable(s) audité(s) et se fait communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'action proposés en réponses aux recommandations majeures acceptées. Le tableau des états d'actions de progrès est mis à jour d'après les éléments présentés » (SCHICK & al, 2010 : 140-141).

Aussi, le responsable de l'audit doit veiller à ce que le niveau de risque toléré par le Direction Générale soit un niveau acceptable pour l'organisation. Il a la possibilité d'examiner la question avec elle ou de soumettre la question au conseil pour résolution (norme 2600).

CONCLUSION CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de la méthodologie d'un audit de conformité aux normes. Ainsi, cet audit conserve la même approche et démarche méthodologique qu'un audit de façon général. Mais dans ce cas, l'auditeur interne se base sur les normes comme référence pour faire ses tests et vérifications : les bonnes pratiques ici sont celles données par les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

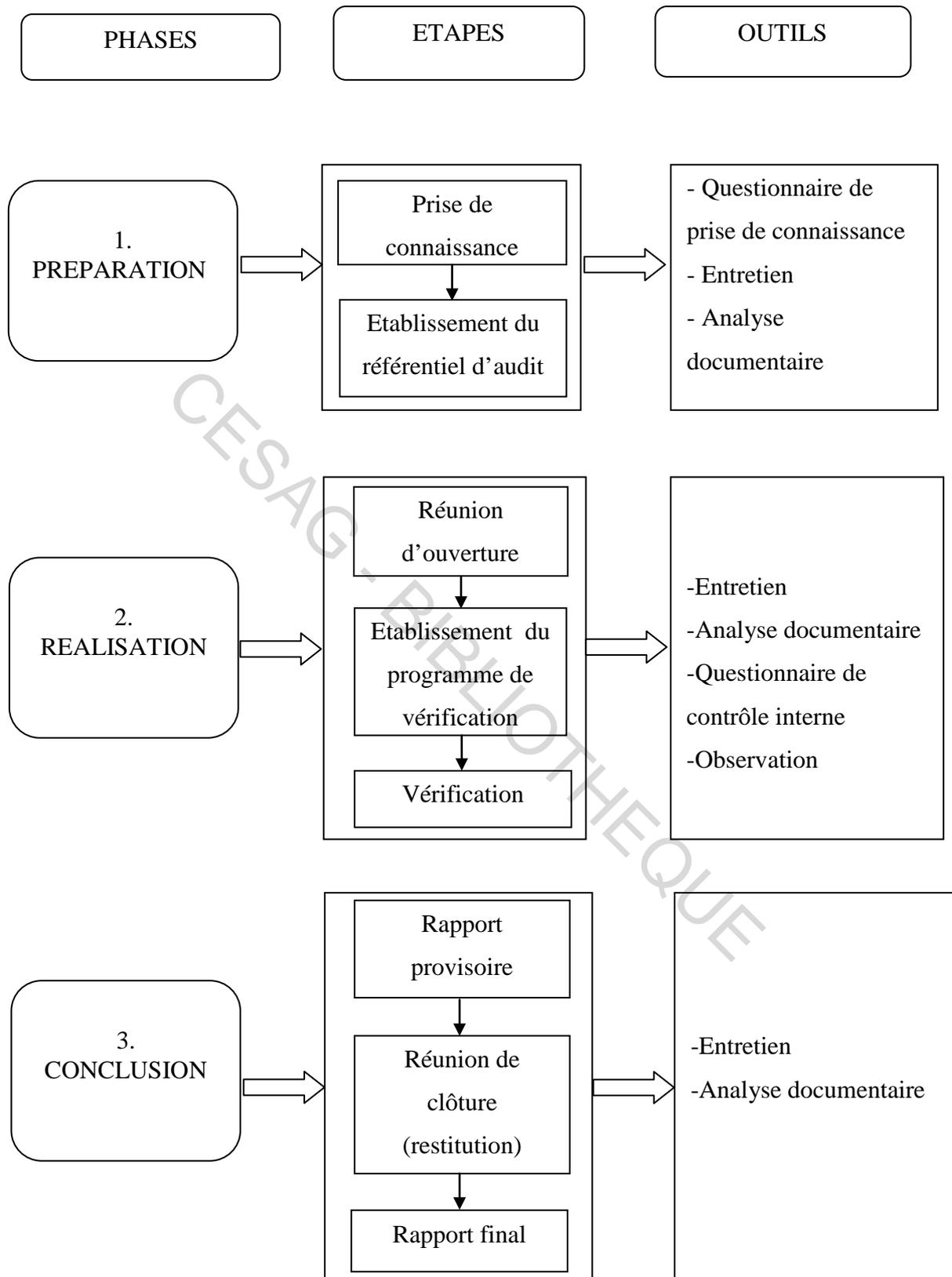
La revue de littérature nous a permis de faire une synthèse des développements faits par les auteurs afin d'avoir une idée sur les points qui influencent la conformité aux normes d'audit interne. La qualité d'un service d'audit interne dépend non seulement de son organisation mais aussi de son approche méthodologique pour la conduite des missions d'audit interne. Ici, l'accent sera mis particulièrement sur ce qu'on peut appeler « un service d'audit interne normé » c'est-à-dire un service d'audit interne qui obéit aux normes aussi bien dans son organisation que dans son fonctionnement.

Il s'agira, donc, de présenter le modèle d'analyse c'est-à-dire notre démarche pour aboutir à la conformité ou non aux normes du service d'audit interne de la CNCAS. Ainsi, nous aurons dans ce chapitre à présenter le mode opératoire de notre démarche d'audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle du service d'audit interne c'est à dire le modèle d'analyse, les différentes méthodes de collecte et d'analyse des données que nous allons utiliser.

3.1 Le modèle d'analyse

Ici, il s'agit d'un audit et en ce sens, le modèle d'analyse va suivre la démarche normale d'un audit. Il se présente comme suit :

Figure 5: modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2 La collecte des données et analyse des données

La collecte et l'analyse des données se font simultanément lors des différentes phases de l'audit, précisons cependant que l'analyse des données se fera dans la phase de réalisation avec la mise en œuvre du programme de vérification. Elles se feront à l'aide d'outils déterminés dans le modèle d'analyse. Afin de suivre la démarche de notre modèle d'analyse, nous allons présenter les outils par phase et définir à chaque étape de la phase, l'objectif de l'outil, l'interlocuteur visé et le mode opératoire.

3.2.1 La phase de préparation

Les outils utilisés dans cette phase sont les questionnaires de prise de connaissance, l'entretien et l'analyse documentaire.

3.2.1.1 Les questionnaires de prise de connaissance (QPC)

« La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant prendre le risque d'omissions essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage il va donc utiliser un questionnaire, c'est le questionnaire de prise de connaissance » (RENARD, 2010 :227). Les QPC permettent, selon l'auteur de définir le champ d'action de la mission, de prévoir l'organisation du travail et en mesurer l'importance et de préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne (QCI). Les QPC vont donc nous aider à mieux connaître et comprendre le domaine à auditer et orienter ainsi les travaux d'audit.

La prise de connaissance se fera donc à partir non seulement des entretiens avec le Directeur du Contrôle Général et l'auditeur qui a été notre guide lors du stage (maitre de stage), mais aussi à partir d'une revue documentaire sur l'entité. Les QPC vont permettre de disposer des informations sur l'organisation et le fonctionnement de la CNCAS et de son service d'audit : l'historique, les missions, les objectifs, l'organisation et les activités afin de détecter les zones de non-conformité aux normes et détecter les zones à risque de non-conformité.

Compte tenu de la disponibilité du Directeur du Contrôle Général et du maitre de stage, les questionnaires ont été administrés sous forme d'entretien (voir annexe 1 page 103-104).

3.2.1.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire servira non seulement à la prise de connaissance mais aussi à l'élaboration du référentiel :

- pour la prise de connaissance, elle va consister en la consultation du site de la CNCAS, des états financiers ainsi que des revues d'économie (le magazine REUSSIR) de la place afin de voir le jugement externe des performances de la CNCAS;
- pour l'élaboration du référentiel d'audit : c'est la revue des documents des normes d'audit interne (normes IIA) pour en extraire celles qui doivent être vérifiées lors de la phase de vérification.

3.2.2 La phase de réalisation

Notre travail, ici, va consister en l'analyse de la conformité aux normes afin de savoir si le service d'audit interne de la CNCAS, aussi bien dans son organisation que dans son fonctionnement, se conforme aux normes. Il s'agira d'élaborer et de mettre en œuvre le programme de vérification suivant le référentiel (établi dans la phase de préparation) et d'analyser les points de non-conformité.

Ainsi, nous aurons recours à l'entretien, l'analyse documentaire, à l'observation physique et aux questionnaires de contrôle interne pour la réalisation des différentes étapes de notre vérification.

3.2.2.1 L'entretien

L'entretien va permettre d'identifier et de confirmer ou infirmer des informations non contenus dans les documents. Il doit être de qualité et très bien ordonné comme l'ont dit HENRI et MONKAM-DAVERAT (2001 :89) : « un entretien réussi doit suivre un plan ordonné, se dérouler dans un climat d'écoute et amener des éléments de réponse concrète aux questions suivantes : qui fait quoi ? Comment ? Dans quels délais ? Avec quels outils et supports ? ».

Nous ferons l'entretien dans les deux (2) étapes suivantes :

- lors de la réunion d'ouverture dès notre arrivée au service d'audit de la CNCAS : à cet effet, nous nous sommes présentée, nous avons présenté l'objet de notre stage, le thème de notre étude, notre mode opératoire et les documents dont nous aurons besoin (la charte d'audit, le manuel d'audit, les états financiers, les rapports de gestion); aussi, nous avons fait la connaissance des auditeurs du Contrôle Général notamment notre interlocuteur privilégié lors de notre étude;
- lors de la vérification : l'entretien qui sera réalisé à ce niveau aura permettra la mise en œuvre du programme de vérification et l'analyse des points de non-conformité. C'est la vérification de la conformité aux normes des points d'audit relevés dans le programme de vérification et la réalisation de l'audit à travers les questionnaires de contrôle interne. Il se fera avec :
 - le responsable de l'audit interne: l'entretien portera sur la planification, le rattachement hiérarchique du service d'audit interne, les compétences du service, le suivi des recommandations ;
 - un auditeur (le maitre de stage): l'entretien portera sur la mise en œuvre d'une mission d'audit interne.

3.2.2.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire permettra l'élaboration du programme de vérification. Elle a pour objet de permettre la présentation des points d'audits que nous allons contrôler et les objectifs poursuivis :

- les points d'audit sont issus des éléments recueillis lors de la prise de connaissance et de l'analyse des états financiers, de la charte d'audit, des rapports d'audit interne;
- les objectifs sont issus du référentiel d'audit que nous aurons établis lors de la phase de prise de connaissance.

Aussi elle va permette d'analyser le contenu des rapports d'audit et de la charte pour vérifier leur conformité aux normes d'audit interne.

3.2.2.3 Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

Les questionnaires de contrôle interne permettent l'analyse, non seulement, des points de conformité mais aussi ceux de non-conformité relevés dans la mise en œuvre du programme de vérification : c'est l'analyse des données.

« Les QCI ont pour objectifs de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre en toute objectivité, de détecter les dysfonctionnements, et d'en discerner les causes réelles » (ROUFF, 2001 : 15). Aussi, selon MADERS & al (2006 :57), les QCI ont pour objet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. En effet, des réponses « oui » correspondent à des forces apparentes tandis que les réponses « non » sont des faiblesses apparentes. La confirmation de ces conclusions provisoires est obtenue par la réalisation de tests de conformité ou de permanence.

Dans notre cas, les QCI permettront de confirmer ou d'infirmer la conformité aux normes du service d'audit de la CNCAS et de connaître les raisons de la non-conformité. Elles constituent ainsi la mise en œuvre de l'audit. Elles seront administrées en entretien lors de la vérification des points d'audit avec le responsable de l'audit et le maître de stage (voir annexe 2 page 105).

3.2.2.4 L'observation physique

Selon VILLALONGA (2007 :66), « l'observation nécessite de se déplacer dans la mesure du possible sur le lieu où les activités sont pratiquées. Un auditeur ne peut pas se contenter d'imaginer une situation, il doit la vivre pour mieux la comprendre ».

On peut ainsi en déduire que c'est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur. Pour RENARD (2010 :351), la pratique de l'observation physique exige trois (3) conditions :

- elle ne doit pas être clandestine au risque de s'apparenter à un espionnage ;
- elle ne doit pas être ponctuelle ;
- elle doit être validée sauf le cas où elle est elle-même une validation.

L'observation va permettre de pouvoir vérifier dans les faits la véracité des informations obtenues non seulement de l'analyse documentaire mais aussi des entretiens et l'existence physique de certains documents. Ainsi, nous allons vérifier :

- l'existence physique de la charte d'audit et d'analyser la conformité de son contenu aux normes ;
- l'existence des ressources matérielles et humaines nécessaires pour le service d'audit ;
- l'existence d'une cartographie des risques.

3.2.3 La phase de conclusion

Cette phase va nécessiter l'entretien et l'analyse documentaire comme outils d'analyse.

3.2.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste ici en la synthèse des différents travaux effectués. Elle a pour objet de réunir les conclusions partielles, les preuves, les constats et les recommandations ou les différentes Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) pour en faire un document à présenter pour validation au Directeur du Contrôle Général.

L'analyse documentaire se fera également lors de la rédaction du rapport définitif. A cet effet, il sera pris en compte toutes les observations et remarques du Directeur du Contrôle Général et du responsable des engagements obtenues lors de la réunion de clôture. Cependant, il faudra analyser ces observations pour vérifier leur compatibilité aux faits et aux normes.

3.2.3.2 L'entretien

L'entretien permettra de faire la réunion de clôture. Il permettra de discuter des différents constats et conclusions contenus dans le rapport provisoire: c'est la validation du rapport provisoire par l'audit. Dans notre cas, il s'agira de présenter les résultats de notre étude sur la non-conformité aux normes au directeur de l'audit et ses collaborateurs pour validation.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

L'élaboration du modèle d'analyse conforme à notre thème d'étude va nous permettre de faire l'analyse correspondante aux différentes étapes du modèle afin d'aboutir aux résultats attendus c'est-à-dire de faire notre audit de conformité aux normes d'audit interne. Il s'agit donc ici, de vérifier, à partir des données collectées, l'application effective des éléments du référentiel en suivant le programme de vérification établi: c'est la comparaison entre ce qui devrait être et ce qui est. Ceci nous permettra de relever les points de conformité et de non-conformité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie, consacrée essentiellement à la présentation du cadre de référence de l'audit interne et du déroulement d'un audit de conformité, nous a permis de faire une revue de littérature qui a débouché sur l'élaboration d'un modèle d'analyse. Celui-ci s'inscrit dans une démarche d'audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne et va permettre, dans la deuxième partie, de vérifier la conformité ou non aux normes d'audit interne du service d'audit interne de la CNCAS et de faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE

Le cadre théorique de notre étude nous a permis de cerner les différents contours de notre sujet et de déterminer les bases de notre démarche méthodologique sur le terrain.

Conformément à cette démarche, cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de la Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) qui fait l'objet de notre étude et de son service d'audit interne qui nous servira de cadre d'étude et de collecte des données ; ensuite, dans le cadre de la mise en œuvre de l'audit, nous essayerons de déterminer le degré de conformité aux normes d'audit interne de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne de la CNCAS.

Ainsi nous allons commencer, dans le premier chapitre de cette deuxième partie, par la présentation générale de la CNCAS, ensuite dans un deuxième chapitre, nous présenterons son service d'audit interne ainsi que sa pratique en la matière; enfin, dans un troisième chapitre nous présenterons les résultats de notre audit de conformité aux normes , leurs analyse et les recommandations qui en découlent.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL (CNCAS)

En mars 1985, démarraient les activités de la Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) avec pour mission principale de doter le monde rural sénégalais des moyens dont il a besoin pour son décollage économique. Aujourd'hui elle fait partie des banques nationales qui tiennent tête aux banques internationales sur le marché bancaire sénégalais. Selon la revue the AFRICA REPORT (2007 : 123-127) elle a occupé la 197^{ème} place dans le classement des 200 premières banques africaines en 2007.

Ce chapitre nous permettra de prendre connaissance de la CNCAS, son historique, ses activités, sa mission, ses objectifs et son organisation interne.

4.1 Historique et présentation

Suite à la faillite de l'office Nationale pour le Crédit Agricole et le Développement (ONCAD) dont la mission était d'approvisionner le monde rural sénégalais en intrants et matériels agricoles, l'Etat, soucieux de redynamiser le secteur primaire, forma en 1983 un comité chargé d'étudier la réforme du crédit agricole ainsi que celle du système d'encadrement du monde rural au Sénégal. Ainsi, lors du conseil des ministres du 26 Mai 1983, la création de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal fût décidée.

En Avril 1984, s'est donc tenu l'assemblée constitutive qui vue la création de la Caisse Nationale de Crédit Agricole sous la forme juridique de société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration. Les activités de la CNCAS n'ont effectivement commencé qu'en Mars 1985 avec l'ouverture du guichet de Dakar et de deux autres guichets en juillet de la même année à l'intérieur du pays (Thiès et Matam).

Démarré avec un capital de 2.3 milliards FCFA, la CNCAS s'est vite mise au travail pour atteindre aujourd'hui un capital total de 9.889.200.000 FCFA réparti entre l'Etat et les privés tant nationaux qu'internationaux. Elle s'est inscrite sur la liste des banques en Juin 1985 avec, à l'époque, une seule agence (celle de Dakar) et aujourd'hui, elle compte trente (30) agences et bureaux sur toute l'étendue du territoire national Sénégalais.

4.2 Mission et Objectifs

La CNCAS a pour mission de satisfaire l'ensemble des besoins de financement du monde rural en amont comme en aval de la production, de promouvoir les moyens économiques ruraux évoluant dans les divers sous-secteurs ainsi que la promotion de l'épargne rural.

Ainsi, depuis sa création, sa mission principale est le financement des activités agricoles et des autres activités du secteur primaire (Pêche, élevage, artisanat) à travers la:

- distribution du crédit de façon à promouvoir les activités économiques en milieu rural, urbain et péri-urbain ;
- mobilisation et la gestion rationnelle de l'épargne intérieure ;
- réalisation des activités entrant dans le secteur bancaire.

A cet effet, les objectifs principaux poursuivis par la CNCAS sont les suivants :

- la collecte de l'épargne ;
- la couverture de toute la gamme des besoins de financement du monde rural par la prise en compte des différentes phases (production, commercialisation, transformation etc..) et des différentes filières (riz, arachide, coton etc....) ;
- la décentralisation du crédit pour promouvoir les activités économiques en milieu rural, urbain et péri-urbain en étant en relation directe avec ces derniers.

4.3 Activités et produits offerts

La CNCAS intervient dans tous les secteurs d'activités bancaires et pour toute catégorie de clients. Comme toute banque commerciale, la CNCAS exerce deux activités principales notamment la collecte de l'épargne et la distribution du crédit ; cependant, compte tenu de sa spécificité de banque du monde rural, un accent particulier est mis sur le financement du secteur primaire :

- agriculture (intrants, matériel agricole, agro-industrie) ;
- pêche artisanale (équipements, commercialisation et transformation des produits de mer) ;

- élevage y compris la vente d'aliments de bétail ;
- commerce ;
- artisanat de production et de service ;
- habitat rural.

Les produits offerts sont de 3 (trois) ordres :

- crédit à court, moyen et long terme pour l'équipement, la production, la transformation, la commercialisation, la conservation;
- financement de fonds de roulement ;
- avance sur marché.

Pour bénéficier de ces produits, il faut remplir l'une des conditions suivantes :

- être promoteur individuel de nationalité sénégalaise ayant 21 ans au moins et 65 ans au plus à l'expiration du prêt ;
- être commerçant inscrit au registre du commerce ;
- être une personne morale (société au capital à 51% sénégalais, GIE, section villageoise) disposant de tous les éléments justifiant leur existence et leur fonctionnement (documents juridiques) ;
- ouverture d'un compte à la CNCAS et domiciliation de toutes les recettes des opérations ;
- remboursement intégrale des prêts échus antérieurement accordés par la CNCAS.

4.4 Organisation

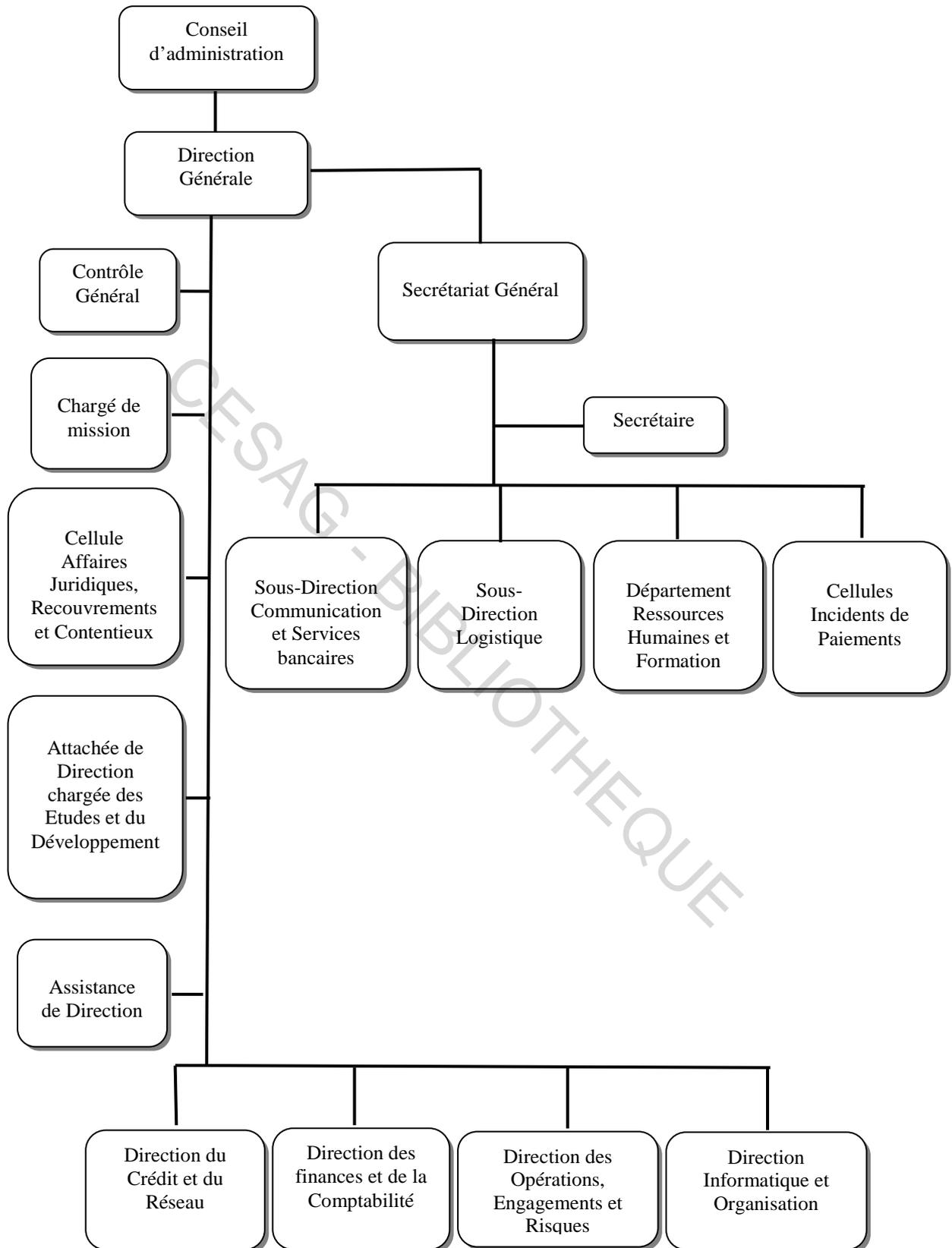
La CNCAS dispose d'une organisation plus au moins conforme à une société anonyme avec à sa tête un conseil d'administration qui délègue des pouvoirs de décisions et d'exécution à une direction générale :

- le conseil d'administration : il est composé de douze (12) membres représentant les actionnaires les plus importants et la présidence en est assurée par l'Etat du fait qu'il dispose de la part la plus importante du capital social. Il nomme, en dehors de ses membres, un Directeur Général chargé de la gestion quotidienne de la société. Il se

réunit tous les ans en session ordinaire pour le bilan ; cependant il peut se réunir en session extraordinaire pour statuer sur des dossiers de crédits importants ou sur des dossiers brûlants qui ne sont pas du ressort de la direction générale. Un comité restreint de cinq (5) administrateurs dénommé comité de prêt ou de crédit est constitué au niveau du conseil d'administration et peut arrêter avec diligence un certain nombre de décisions.

- la direction générale : elle est l'organe de gestion et de contrôle de la société ; il représente la société en toute circonstance vis-à-vis des tiers et dispose des pouvoirs pour agir au nom de la société. Il fait autorité sur toutes les hiérarchies et s'appuie sur un conseil technique. La direction générale a mis en place des directions par métier, des sous directions et un secrétariat général, comme le montre l'organigramme général de la banque ci-après, afin de permettre une gestion efficace et efficiente de la CNCAS.

Figure 6: Organigramme de la CNCAS



Source : CNCAS (2013)

Cet organigramme nous présente de façon simplifiée, la hiérarchisation de la CNCAS et à travers lui, nous allons présenter celui du Contrôle Général.

4.4.1 Quelques chiffres clés

Selon REUSSIR (2013 : 20), la CNCAS est le premier des challengers sur le marché local sénégalais. Avec un produit net bancaire en 2012 de 13 138 millions de Fcfa, elle arrive en 5^{ème} position après les banques internationales CBAO (49 604 millions Fcfa), SGBS (48 646 millions) BICIS (29 918 millions Fcfa) et ECOBANK (27 456 millions Fcfa). Selon ce magazine, la CNCAS vient en douzième position dans le classement suivant le résultat net en 2012. Ce dynamisme économique dont fait preuve la CNCAS peut être démontrée à travers ce tableau ci-dessous représentant l'évolution du chiffre d'affaire et du résultat net sur ces quatre (4) dernières années.

Tableau 2: Chiffre d'affaire et résultats nets de 2009 à 2012

ANNEE	CHIFFRE D'AFFAIRE	RESULTAT NET
2012	20.567.000.000	1.143.300.063
2011	17.722.000.000	1.092.423.595
2010	12.862.246.000	730.729.000
2009	10.663.582.000	559.817.000

Source : CNCAS (2009, 2010, 2011, 2012)

Ces chiffres, en progression permanente depuis 2009, démontre des efforts constants de la CNCAS pour accroître ses performances et être compétitive sur le marché. Aussi, suivant le magazine REUSSIR (2013 :12-13), il y a eu une variation des ressources et des emplois au cours de l'année 2012 comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Total des emplois et ressources de 2011 et 2012 (en millions de FCFA)

ELEMENTS	2011	2012	VARIATION(%)
EMPLOIS	178 431	167 983	-6%
RESSOURCES	103 617	119 826	16%

Source : REUSSIR (2013 :13)

Aussi, le total bilan en 2012 est de 188 431 millions FCFA, ce qui a permis à la CNCAS d'arriver à la sixième position dans le classement des statistiques de place de marché (sources APBEF, tableau réalisé par AF CONSULTING).

Conclusion

Cette description de la CNCAS nous a permis de constater son dynamisme caractérisé par la croissance de quels que chiffres clés (chiffre d'affaires, résultats nets) et de son capital social qui est passé de 2,3 milliards FCFA en 1984 à près de 10 milliards en 2012. Aussi, elle a été la première banque locale qui a tenu tête aux banques internationales sur le marché locale sénégalais en 2012 en terme de produit net bancaire.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA CNCAS

Le contrôle général de la CNCAS représente le service d'audit interne. Comme tout service d'audit interne, le contrôle général de la CNCAS est chargé d'évaluer le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise de la CNCAS afin de pouvoir rendre compte, à la Direction Générale, des dysfonctionnements constatés et proposer des solutions adéquates pour leurs amélioration.

Dans ce chapitre, nous allons décrire l'organisation du Contrôle Général ainsi que son fonctionnement au sein de la CNCAS, ceci permettra de détecter les incompatibilités aux normes afin de faire des recommandations y relatives.

5.1 Création, missions, attributions et pouvoirs

Pour une parfaite prise de connaissance du service d'audit de la CNCAS, le développement de ces différents éléments s'avère nécessaire.

5.1.1 Création

Créer en même temps que la CNCAS (1985) sous l'appellation de Direction de l'Audit Général, le service d'audit de la CNCAS vient répondre à un double besoin : d'un côté les exigences de la commission bancaire et de l'autre la nécessité, pour toute entreprise qui se veut sérieuse et pérenne, de se doter d'une structure capable de maîtriser ses risques et d'assurer la création de la valeur ajoutée.

Il répond désormais au nom de Contrôle Général et, depuis sa création jusqu'en 2007, les agents du service d'audit qui se sont succédé n'ont été que d'anciens agents de la CNCAS qui n'ont pas eu une formation spécifique en la matière. Mais en 2007, avec l'arrivée du nouveau directeur de l'audit, l'accent est mis sur le professionnalisme dans l'exercice du métier d'audit par la constitution d'équipes d'auditeurs de formation ou de métiers parallèles (spécialités en gestion).

5.1.2 Missions

Le Contrôle général a pour mission d'assurer la sauvegarde du patrimoine de la CNCAS en veillant à ce que les procédures et la réglementation soient respectées par les agents d'opération et par les différents agents hiérarchiques. Il ne réalise que les missions d'assurance et à cet effet il évalue:

- le dispositif de sécurité mis en place ;
- les engagements (crédits amortissables, autorisations de découverts, dépassements) ;
- les diverses opérations de la banque;
- les processus administratifs ;
- le dispositif financier.

5.1.3 Attributions

Le Contrôle Général de la CNCAS doit mettre tout en œuvre pour rassurer la Direction Générale sur le degré de maîtrise des risques en assistant et accompagnant les autres départements dans l'exécution efficace de leurs tâches, elle joue aussi le rôle d'arbitre entre les clients et la banques à travers le traitement de certains litiges. Toutes les missions réalisées par les auditeurs de la CNCAS doivent concourir à :

- une gestion fiable, efficace et efficiente de toutes les structures et tous les systèmes et processus de la CNCAS;
- assurer le respect de la réglementation bancaire, de la législation, des politiques internes et des autres règles par le personnel de la CNCAS ;
- évaluer l'utilisation effective, efficiente et économique des ressources humaines, financières et matérielles de la CNCAS et leur préservation;
- l'amélioration de la gestion des risques et à la prévention des irrégularités ou malversations.

5.1.4 Pouvoirs

Le Contrôle Général bénéficie d'un accès illimité à tous les départements, archives, toutes les procédures et à tous les membres du personnel de la CNCAS dans la réalisation des missions.

5.2 Organisation du Contrôle général

Cette partie nous permettra de voir la prise en compte des normes d'audit interne dans l'organisation du service d'audit interne de la CNCAS.

5.2.1 Le rattachement hiérarchique

A travers l'organigramme, nous avons pu voir que le service d'audit de la CNCAS est rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale et tous les rapports de missions lui sont soumis. Ce rattachement lui confère tous pouvoirs et une indépendance vis-à-vis des autres services dans l'exécution de ses missions. Cependant, le responsable de l'audit n'a aucun accès au Conseil d'Administration en cas de divergence avec la Direction Générale ou d'atteinte à son indépendance.

5.2.2 La charte d'audit interne

La CNCAS dispose d'une charte d'audit qui détermine le cadre de sa fonction d'audit interne et est structurée comme suit :

- une introduction qui précise le contexte de la fonction d'audit interne comme une fonction de vérification interne, d'investigation, d'analyse, de recommandation et de conseil ;
- la définition de l'audit interne reconnue de l'IIA
- le mandat du Contrôle Général ;
- les pouvoirs et prérogatives ;
- les tâches et modalités de travail ;
- le mode d'établissements des rapports ;
- le mode d'affectation et de répartition de ses ressources ;
- le mode de nomination et de révocation aussi bien de l'auditeur interne que du responsable d'audit interne.

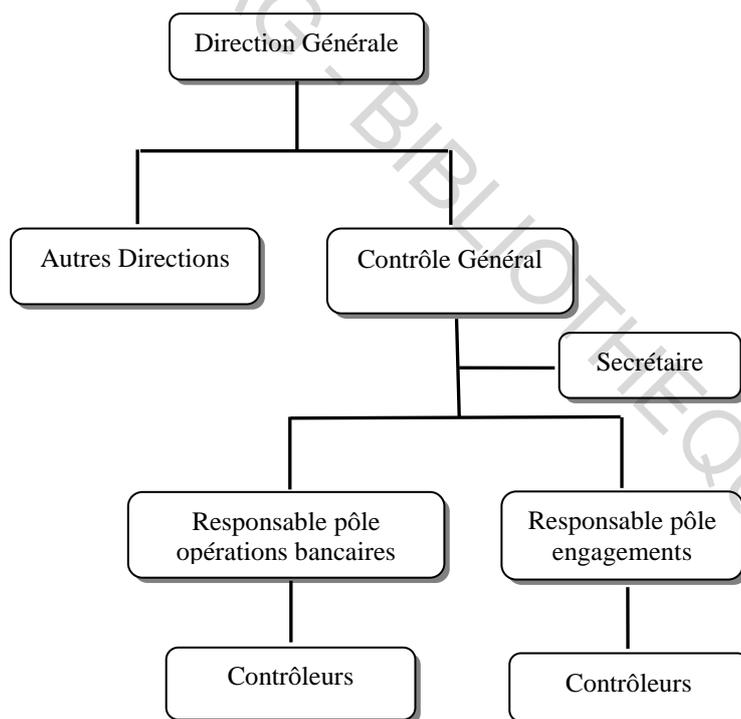
Suivant la charte d'audit interne de la CNCAS, l'audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de la CNCAS.

5.2.3 Organigramme

Le Contrôle Général de la CNCAS est subdivisé en deux pôles : le pôle des engagements et celui des opérations bancaires avec un responsable à la tête de chaque pôle. Le service est ainsi composé de huit (8) agents, y compris le Contrôleur Général et sa secrétaire, qui forment deux équipes de trois personnes (une pour chaque pôle) avec les responsables de pôle comme chef de mission.

Le Contrôle Général, comme nous le montre l'organigramme ci-après, dépend hiérarchiquement de la Direction Générale et est dirigé par un responsable appelé Contrôleur Général qui a délégué des tâches à deux responsables dit de pôle.

Figure 7: Organigramme de la Direction du Contrôle Général



Source : CNCAS (2013)

5.2.4 L'organisation interne et les ressources du service d'audit

- Les ressources humaines : le Contrôle Général est composé de huit (8) agents dont :

- le Directeur appelé Contrôleur Général qui est engagé depuis 2007 a, en plus de sa formation universitaire en audit (master 2 en audit et Contrôle de Gestion), une expérience dans un cabinet d'audit de la place ;
 - les deux responsables de pôle qui jouent le rôle de chef de mission dont l'un eu des expériences dans la banque avant d'être affecté au Contrôle Général et l'autre dispose d'un master 2 en ingénierie financière. Aussi, ceux-ci ont suivi un séminaire de formation sur l'audit et le contrôle de gestion en 2007;
 - quatre (4) auditeurs dont trois (3) nouveaux sortis des écoles de formations et ayant comme domaine de compétence l'audit (master 2 en audit et contrôle de gestion). Le quatrième travaillait déjà à la CNCAS avant d'être affecté au Contrôle Général.
 - une secrétaire.
- Les ressources matérielles : nous avons constaté l'existence du matériel suivant au service d'audit de la CNCAS :
- des bureaux (meubles) ;
 - des ordinateurs portables pour chaque auditeur ;
 - des appareils de communications (téléphones) ;
 - un scanner ;
 - une imprimante et une armoire d'archivage au niveau du Directeur de l'audit.

Cependant, il n'y a pas de logiciel d'audit pour le traitement et analyse en interne des données, ni de bibliothèque pour les auditeurs. Aussi, il ne dispose pas d'un véhicule à leur permanente disposition.

- Les ressources financières : le Contrôle Général ne dispose pas de budget autonome pour son fonctionnement, mais il propose un budget que la Direction Générale valide en fonction de ses ressources.

5.3 Le fonctionnement du service d'audit interne

Le Contrôle Général exerce des activités de contrôle lors de ses diverses missions et également sur place. Les missions réalisées ne sont que des missions d'assurance.

5.3.1 La planification des missions d'audit interne

Les missions à la CNCAS font l'objet d'une planification préalable avant leur réalisation. Cependant, la CNCAS ne dispose pas d'une cartographie des risques pour planifier ses missions. La planification au Contrôle Général se fait donc en début de chaque exercice suivant l'expérience et savoir-faire des auditeurs : ils détectent les services et agences qu'ils jugent prioritaires (activités à haut risque) et élaborent leur plan d'audit annuel. Aussi, les auditeurs se basent également sur les agences qui ont le plus de portefeuille client pour orienter les travaux d'audit.

Le plan d'audit est ensuite transmis à la direction Générale pour validation. Cependant, le service d'audit de la CNCAS réalise plus les missions inopinées que les missions programmées, donc, le plan n'est pas souvent communiqué. Aussi, en cas de besoin de la Direction Générale, le service d'audit effectue des missions commandées.

5.3.2 Les activités du Contrôle Général

Le champ d'intervention du Contrôle Général couvre tous les départements et toutes les activités de la CNCAS. Les missions d'audit interne portent sur les opérations suivantes, suivant les pôles :

- le pôle des opérations bancaires : elle est chargée du contrôle des ordres de virements permanents, des procurations sur compte, des ouvertures de comptes, des dépôts à terme, des virements ponctuels, des arrêtés de caisse, des dépôts ainsi que les retraits ;
- le pôle des engagements vérifie les opérations de crédit amortissables, les autorisations de découverts ainsi que les dépassements sur compte.

Toutes ces activités sont exercées par les différentes directions de la CNCAS qui forment son dispositif du contrôle interne.

En dehors des missions d'audit, les auditeurs de la CNCAS réalisent les activités suivantes sur place:

- l'analyse des comptes interne: il s'agit de la vérification des charges par agence c'est-à-dire la vérification des dépassements sur les montants des dépenses autorisées en agence;
- la vérification des encaisses théoriques : la confrontation du solde théorique au réel des caisses;
- le contrôle des mises en place de crédit sur compte dormant ;
- le contrôle des mouvements créditeur de montant supérieur à 5 000 000Fcfa ;
- le contrôle des opérations abandonnées ;
- le contrôle des dépassements des clients : les découverts et prêts accordés aux clients ne doivent pas dépassés les habilitations;
- le contrôle des retraits sur comptes dormants ;
- le contrôle des comptes clients restés débiteurs pendant une certaine période ;
- le contrôle des transferts d'argent: joni joni, wari, money gram, ria et western union : il s'agit de vérifier la conformité des transferts en comparant les écritures de la plateforme de l'opérateur concerné et celles saisies par les caissiers de la banque.

Toutes ces opérations sont effectuées dans le but de prévenir les irrégularités, les risques de malversations volontaire ou non et le non-respect des procédures.

5.4 La réalisation du service

La réalisation des travaux d'audit se fait en trois (3) phases. Les informations qui sont présentées ici ont été obtenues lors de nos entretiens, nous n'avons pas pu participer à la réalisation d'une mission d'audit.

5.4.1 La phase de préparation

Lors de la phase de préparation des missions, les auditeurs internes de la CNCAS effectuent les tâches suivantes:

- détermination du champ et de l'objet de la mission ;
- détermination de la durée et répartition des horaires entre les auditeurs ;

- échantillonnage des documents à vérifier suivant les moyens mis à la disposition du service d'audit et le temps imparti ;
- détermination des objectifs de la mission.

5.4.2 La phase de réalisation de la mission

La réalisation de la mission débute avec l'arrivée sur le terrain des auditeurs : ils commencent par une présentation de l'équipe, ensuite de l'objet de la mission ainsi que sa durée.

L'équipe d'audit présente ensuite aux audités l'échantillon des dossiers à vérifier.

5.4.2.1 Les missions portant sur les engagements

Les auditeurs internes dans leurs interventions sur les dossiers d'engagements vérifient les crédits amortissables, les autorisations des découverts ainsi que les dépassements sur les comptes courants des clients : ces contrôles consistent en :

- la vérification de la conformité et de l'exhaustivité dans la constitution des dossiers de crédit amortissables ;
- la vérification de la conformité de la procédure d'octroi des découverts ;
- la vérification du respect de procédures prévues pour effectuer les dépassements sur compte (retrait de liquidité dépassant le solde existant sur le compte).

5.4.2.2 Les missions portant sur les opérations bancaires

Les contrôles effectués sur les opérations de crédits consistent en :

- La vérification des dossiers de procuration et de leur conformité (certification conforme de la procuration) ; les auditeurs vérifient si la procuration est actualisé après le délai autorisé.
- Les ordres de virements permanents (OVP) : vérification de la conformité du dossier, du montant, du bénéficiaire ainsi que la durée.
- Les dossiers d'ouverture de compte : vérification de l'exhaustivité du dossier (vérification surtout de la véracité de l'adresse client en s'assurant de l'envoi des

lettres de confirmation par les chefs d'agences, vérifier si les pièces sont certifiées conformes et si le montant du dépôt initial est respecté).

- Les dépôts à termes (DAT) : les auditeurs vérifient la conformité des taux, du montant, de la durée et de la conformité du client.
- Les virements ponctuels : ils consistent au contrôle de la signature, au rapprochement du bordereau et de l'ordre de virement pour s'assurer de la conformité du bénéficiaire, du montant viré à celui-ci par rapport à celui autorisé sur l'ordre de virement.
- Les arrêtés de caisse : réalisation de l'inventaire pour le rapprochement entre le solde physique et celui théorique : lors de l'inventaire physique le comptage des billets est effectué par les auditeurs eux-mêmes, ils vérifient aussi la conformité du montant à la disposition des caissiers,
- Les opérations de versements : l'auditeur vérifie les bordereaux de versement.
- Les opérations de retrait : vérification de la signature du client, pointage des journées comptables.

Lors de la réalisation de la mission, les anomalies et constats sont, au fur et à mesure discutés avec l'audité pour plus d'éclaircissements.

5.4.3 La phase de conclusion

Les auditeurs procèdent, lors de la réunion de clôture, à la présentation du rapport provisoire à l'audité pour que tous ensemble discutent sur les points de divergence et de convergence.

En agence, la réunion se fait avec les chefs d'agences afin de leur présenter les constats et ensemble, ils vont discuter de ses constats et obtenir des explications de part et d'autre. Si le rapport est accepté par l'audité, il est alors communiqué à la direction générale. Le Directeur général, au vue de la pertinence du rapport, fait des annotations et donne l'ordre au responsable du service ou agence concerné de mettre en œuvre les recommandations faites par le service d'audit.

5.4.4 Le contrôle qualité

Le service d'audit interne de la CNCAS n'a jamais fait l'objet d'une quelconque évaluation, qu'elle soit interne ou externe. Les seuls contrôles sont ceux de la Commission Bancaire et du

commissaire aux comptes de la banque dans le cadre de l'évaluation annuelle du contrôle interne et celui des comptes pour la certification des états financiers. Cependant, il y'a une évaluation, en cours, du système du contrôle interne de la CNCAS par le cabinet Mazars.

Conclusion chapitre 5

Le service d'audit interne de la CNCAS a pour mission de mettre tout en œuvre pour la sauvegarde du son patrimoine. Il est rattaché à la Direction Générale pour plus d'indépendance, mais son responsable n'a pas accès au Conseil d'Administration, ce qui limite ses pouvoirs et sa marge de manœuvre. Les moyens à la disposition de ce service d'audit sont limités, cependant le responsable d'audit les utilise de façon rationnelle pour effectuer ses travaux et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

CHAPITRE 6: MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE CONFORMITE AUX NORMES PROFESSIONNELLES D'AUDIT INTERNE

La présentation du service d'audit interne de la CNCAS (Contrôle Général) nous a permis de faire des constats en ce qui concerne la conformité aux normes. Dans ce chapitre, nous allons mettre en œuvre notre démarche d'audit de conformité aux normes d'audit interne en suivant notre modèle d'analyse phase par phase afin d'aboutir à des résultats de conformité ou de non-conformité et procéder ensuite à des recommandations.

6.1 Le plan de mission

Le plan de mission est élaboré lors de la préparation de la mission et permet de cerner l'étendue de la mission.

Tableau 4: Plan de mission

Rappel de l'objectif général de la mission S'assurer de la conformité de la Direction du Contrôle Général aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne
Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance <ul style="list-style-type: none">➤ le service d'audit interne de la CNCAS est appelé la Direction du Contrôle Général;➤ le Contrôle Général est créé en même temps avec la création de la CNCAS en 1985;➤ le Contrôle Général a un Directeur, dit de Contrôle Général, à sa tête et est subdivisé en pôle des engagements et en celui des opérations bancaires avec chacun à sa tête un responsable;➤ la mission du Contrôle Général est d'assurer la sauvegarde du patrimoine de la CNCAS.
Champ d'action : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS)
Périmètre de la mission : le Contrôle Général
Période : du 01 Août au 30 Septembre 2013

Source : nous- mêmes

6.2 Le rapport d'orientation

Il présente les objectifs spécifiques visés par les auditeurs dans la réalisation de la mission.

Tableau 5: Rapport d'orientation

<p>Rappel de l'objectif général de la mission</p> <p>S'assurer de la conformité du service d'audit interne aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</p>
<p>Éléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le service d'audit interne de la CNCAS est appelé la Direction du Contrôle Général; ➤ le Contrôle Général est créé en même temps avec la création de la CNCAS en 1985; ➤ le Contrôle Général a un Directeur, dit de Contrôle Général, à sa tête et est subdivisé en pôle des engagements et en celui des opérations bancaires avec chacun à sa tête un responsable; ➤ la mission du Contrôle Général est d'assurer la sauvegarde du patrimoine de la CNCAS.
<p>Champ d'action : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS)</p> <p>Périmètre de la mission : le Contrôle Général</p>
<p>Période : du 01 Août au 30 Septembre 2013</p>
<p>Description des objectifs spécifiques d'audit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ s'assurer de l'officialisation de la charte d'audit interne ; ➤ s'assurer de la mise en place d'une politique de formation continue pour les auditeurs ; ➤ s'assurer de l'indépendance et de l'objectivité des auditeurs ; ➤ s'assurer de l'existence d'un plan d'audit basé sur la cartographie des risques; ➤ s'assurer de la mise en place d'un plan de suivi des recommandations ; ➤ s'assurer que le processus de conduite de mission est conforme aux normes ; ➤ s'assurer que la gestion du service d'audit interne est conforme aux normes ; ➤ s'assurer de l'existence d'une évaluation interne et externe (au moins une fois tous les cinq (5) ans) du service d'audit interne de la CNCAS.

Source : nous-mêmes

6.3 Le référentiel d'audit

Le référentiel d'audit permet l'identification des principaux points d'audit de conformité aux normes.

Tableau 6: Référentiel d'audit de conformité aux normes

POINTS DE CONTROLE	NORMES
La charte d'audit interne	1000
Objectifs de contrôle :	
<ul style="list-style-type: none"> 1- S'assurer de l'existence de la charte d'audit interne ; 2- S'assurer de la conformité aux normes du contenu de la charte d'audit interne ; 3- S'assurer de l'officialisation de la charte d'audit interne. 	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de la charte d'audit ; - définition des missions d'audit du Contrôle Général dans la charte ; - définition des responsabilités du Contrôle Général dans la charte ; - définition des pouvoirs du Contrôle Général dans la charte ; - reconnaissance de la définition de l'audit interne dans la charte ; - reconnaissance du code de déontologie dans la charte ; - reconnaissance des normes d'audit interne dans la charte - approbation par la Direction générale ; - approbation par le conseil d'administration ; - diffusion de la charte ; - revue périodique de la charte par le responsable de l'audit interne. 	
Indépendance et objectivité	1100
Objectif de contrôle :	
S'assurer du rattachement adéquat du service d'audit interne.	
<ul style="list-style-type: none"> - niveau de rattachement ; - accès direct à la Direction Générale ; - accès direct au Conseil d'Administration ; - absence de conflit d'intérêt. 	

Compétences et conscience professionnelle	1200
<p>Objectifs de contrôle :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- S'assurer que les auditeurs possèdent les connaissances et savoir-faire nécessaires pour mener à bien leur travail; 2- S'assurer de l'existence de formation continue pour les auditeurs ; 3- S'assurer de la mise en œuvre des diligences nécessaires par les auditeurs dans l'exécution des travaux d'audit. 	
<ul style="list-style-type: none"> - diplômes obtenus par les auditeurs dans les domaines d'audit ; - constitution d'équipes aux compétences mixtes; - participation à des séminaires de formation organisés en interne; - participation à des séminaires de formation à l'extérieur ; - obtention des certifications reconnus IIA. 	
Le programme d'assurance et d'amélioration qualité	1300
<p>Objectifs de contrôle :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- S'assurer de l'existence d'une évaluation en interne du service d'audit ; 2- S'assurer de l'existence d'une évaluation par des experts externes indépendants du service d'audit. 	
<ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable du service d'audit interne ; - mise à jour du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit ; - existence d'une auto-évaluation périodique du service d'audit ; - existence d'une évaluation par des personnes de la CNCAS possédant des connaissances en pratique d'audit interne; - existence d'une évaluation par des personnes externes indépendant une fois tous les cinq (5) ans ; - communication des résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. 	

La gestion du service d'audit interne	2000
Objectif de contrôle :	
S'assurer que la gestion du Contrôle Général se fait conformément aux normes.	
<ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'une cartographie des risques ; - établissement d'un plan d'audit basé sur les risques ; - définition dans le plan d'audit des besoins et ressources nécessaires pour sa mise en œuvre efficace ; - communication du plan à la Direction Générale ; - communication du plan au Conseil d'Administration ; - approbation du plan par la Direction Générale ; - approbation du plan par le Conseil d'Administration ; - établissement par le responsable de l'audit d'un compte rendu périodique des missions, responsabilités, pouvoirs et du degré de réalisation du plan d'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. 	
La nature du travail de l'audit	2100
Objectif de contrôle :	
S'assurer que la nature des travaux d'audit est conforme aux normes.	
<ul style="list-style-type: none"> - évaluation du management des risques ; - évaluation du dispositif du contrôle interne de la CNCAS ; ➤ évaluation du gouvernement d'entreprise. 	
La planification des missions	2200
Objectif de contrôle :	
s'assurer de l'existence de plan de mission	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ conception d'un plan de mission pour chaque mission par les auditeurs ; ➤ documentation du plan de mission ; ➤ définition des objectifs de la mission dans le plan de mission; ➤ définition du champ de la mission dans le plan dans le plan; ➤ définition des ressources affectées à la mission dans le plan de mission ; - élaboration du programme de travail pour chaque mission. 	

La réalisation de la mission	2300
Objectifs de contrôle :	
S'assurer que le processus de réalisation de la mission est conforme aux normes	
<ul style="list-style-type: none"> - identification des informations à auditer; - analyse des informations ; - évaluation des informations; - documentation des informations; - supervision des travaux d'audit par le responsable hiérarchique (chef de mission) au fur et à mesure de la progression de la mission ; - établissement de rapports provisoires ; - validation du rapport provisoire par les audités. 	
La communication des résultats	2400
Objectif de contrôle :	
S'assurer que les auditeurs communiquent les résultats de leurs travaux d'audit	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ communication des résultats ; ➤ définition des objectifs de la mission dans le contenu de la communication ; ➤ définition du champ de la mission dans le contenu de la communication ; ➤ définition des conclusions dans le contenu de la communication ; ➤ définition des recommandations dans le contenu de la communication ; ➤ définition du plan d'action dans le contenu de la communication ; ➤ diffusion aux destinataires appropriés. 	
La surveillance des actions de progrès	2500
Objectif de contrôle :	
S'assurer de l'existence d'un plan de suivi des recommandations	
<ul style="list-style-type: none"> - élaboration d'un plan de suivi des recommandations par le responsable de l'audit ; - mise à jour continue du plan de suivi des recommandations ; 	
L'acceptation des risques par la Direction Générale	2600
Objectif de contrôle :	
S'assurer de la gestion efficace des risques	
<ul style="list-style-type: none"> - existence d'un risque résiduel jugé inacceptable par la Direction de l'audit ; - analyse du problème avec la Direction Générale ; - soumission du problème au Conseil d'Administration. 	

Source : nous-mêmes

6.4 Le programme de vérification

Le programme de vérification fait ressortir les tests pour chaque point d'audit.

Tableau 7: Programme de vérification de conformité aux normes

POINTS DE CONTROLE	TESTS
La charte d'audit interne (norme 1000)	
Objectifs de contrôle :	
<ul style="list-style-type: none"> 1- S'assurer de l'existence de la charte d'audit interne ; 2- S'assurer de la conformité aux normes du contenu de la charte d'audit interne ; 3- S'assurer de l'officialisation de la charte d'audit interne. 	
- Existence de la charte d'audit.	Se procurer la charte d'audit
- Définition des missions d'audit du Contrôle Général dans la charte.	analyse du contenu de la charte d'audit interne
- Définition des responsabilités du Contrôle Général dans la charte.	
- Définition des pouvoirs du Contrôle Général dans la charte.	
- Reconnaissance de la définition de l'audit interne dans la charte.	
- Reconnaissance du code de déontologie dans la charte.	
- Reconnaissance des normes d'audit interne dans la charte.	
- Approbation par la Direction générale.	
- Approbation par le conseil d'administration.	Vérification de la signature du PCA
- Diffusion de la charte.	Entretien un échantillon d'agent
- Revue périodique de la charte par le responsable de l'audit.	Vérification de la date de la dernière mise à jour

Indépendance et Objectivité (norme 1100).	
Objectif de contrôle :	
S'assurer du rattachement du service d'audit interne à un niveau élevé ;	
- Niveau de rattachement.	-Se procurer et analyser l'organigramme
- Accès direct à la Direction Générale.	Entretien avec le Directeur du Contrôle Général
- Accès direct au Conseil d'Administration.	Entretien avec le Directeur du Contrôle Général
- Absence de conflit d'intérêt.	QCI
Compétences et conscience professionnelle (norme 1200)	
Objectifs de contrôle :	
<p>1- S'assurer que les auditeurs possèdent les connaissances et savoir-faire nécessaires pour mener à bien leur travail;</p> <p>2- S'assurer de l'existence de formation continue pour les auditeurs ;</p> <p>3- S'assurer de la mise en œuvre des diligences nécessaires par les auditeurs dans l'exécution des travaux d'audit.</p>	
- Diplôme obtenus par les auditeurs dans les domaines d'audit;	Se procurer et analyser le contenu des curricula vitae des auditeurs
- Constitution d'équipes aux compétences mixtes;	Entretien avec le Directeur du Contrôle Général
- Participation à des séminaires de formation organisés en interne;	Se procurer et analyser les documents des séminaires
- Participation à des séminaires de formation à l'extérieur ;	
- Obtention des certifications reconnus IIA.	Se procurer la preuve de la certification

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité (norme 1300)	
Objectifs de contrôle :	
<p>1- S'assurer de l'existence d'une évaluation en interne du service d'audit ;</p> <p>2- S'assurer de l'existence d'une évaluation par des experts externes indépendants du service d'audit.</p>	
- Elaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable du service d'audit interne.	Se procurer le programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- Mise à jour du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit ;	Vérification de la date de la dernière mise à jour.
- Existence d'une auto-évaluation périodique du service d'audit ;	Se procurer les rapports d'évaluation.
- Existence d'une évaluation par des personnes de la CNCAS possédant des connaissances en pratique d'audit interne;	
- Existence d'une évaluation par des personnes externes indépendant une fois tous les cinq (5) ans ;	
- Communication des résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.	Vérifier le bordereau ou la lettre de transmission des résultats à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.
La gestion du service d'audit interne (norme 2000).	
Objectif de contrôle :	
S'assurer que la gestion du Contrôle Général se fait conformément aux normes.	
- Elaboration d'une cartographie des risques.	Se procurer la cartographie des risques.
- Etablissement d'un plan d'audit basé sur les risques.	Se procurer le plan d'audit et analyser son contenu.
- Définition dans le plan d'audit des besoins et ressources nécessaires pour sa mise en œuvre efficace.	Analyser le contenu du plan d'audit.
- Communication du plan à la Direction Générale.	Vérifier la signature du DG sur le plan d'audit.
- Communication du plan au Conseil d'Administration.	Vérifier la signature du PCA sur le plan d'audit.

- Approbation du plan par la Direction Générale.	Vérifier la signature du DG sur le plan d'audit.
- Approbation du plan par le Conseil d'Administration.	Vérifier la signature du PCA sur le plan d'audit.
- Etablissement par le responsable de l'audit d'un compte rendu périodique des missions, responsabilités, pouvoirs et du degré de réalisation du plan d'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.	Se procurer les comptes rendu.
La nature du travail d'audit (norme 2100)	
Objectif de contrôle : s'assurer que la nature des travaux d'audit est conforme aux normes.	
- Evaluation du management des risques ;	Se procurer et analyser les rapports d'orientation, les programmes de vérification et les rapports des missions.
➤ Evaluation du dispositif du contrôle interne de la CNCAS ;	
➤ Evaluation du gouvernement d'entreprise.	
La planification des missions (norme 2200)	
Objectif de contrôle : S'assurer de l'existence de plan de mission	
➤ Conception d'un plan de mission pour chaque mission par les auditeurs.	Se procurer un échantillon de plans de mission
➤ Documentation du plan de mission.	Analyser les dossiers permanents des missions
➤ Définition des objectifs de la mission dans le plan de mission.	Analyser les plans des missions.
➤ Définition du champ de la mission dans le plan dans le plan;	
➤ Définition des ressources affectées à la mission dans le plan de mission.	
➤ Elaboration du programme de travail pour chaque mission.	se procurer un échantillon de programmes de travail.

La réalisation de la mission (norme 2300)	
Objectifs de contrôle :	
S'assurer que le processus de réalisation de la mission est conforme aux normes	
- Identification des informations à auditer.	Entretien avec le maitre de stage.
- Analyse des informations.	
- Evaluation des informations.	
- Documentation des informations.	Se procurer et analyser les dossiers de missions.
- Supervision des travaux d'audit par le responsable hiérarchique (chef de mission) au fur et à mesure de la progression de la mission.	Vérifier les Visa du chef de mission et du Contrôleur Général sur les documents de travail.
- Etablissement de rapports provisoires.	Se procurer un échantillon de rapports provisoires.
- Validation du rapport provisoire par les audités.	entretien avec un échantillon d'audités.
La communication des résultats (norme 2400)	
Objectif de contrôle :	
S'assurer que les auditeurs communiquent les résultats de leurs travaux d'audit	
➤ Communication des résultats.	Entretien avec un échantillon d'audités
➤ Définition des objectifs de la mission dans le contenu de la communication.	Se procurer un échantillon de rapports et analyser leurs contenus.
➤ Définition du champ de la mission dans le contenu de la communication.	
➤ Définition des conclusions dans le contenu de la communication.	
➤ Définition des recommandations dans le contenu de la communication.	
➤ Définition du plan d'action dans le contenu de la communication.	entretien avec un échantillon d'agents
➤ Diffusion aux destinataires appropriés.	

La surveillance des actions de progrès (norme 2500)	
Objectif de contrôle : S'assurer de l'existence d'un plan de suivi des recommandations	
- Elaboration d'un plan de suivi des recommandations par le responsable de l'audit ;	Se procurer un échantillon de plans de suivi des recommandations
- Mise à jour continue du plan de suivi des recommandations.	Vérifier la date de la dernière mise à jour
L'acceptation du risque par la Direction Générale (norme 2600)	
Objectifs de contrôle : S'assurer de la gestion efficace des risques	
- Existence d'un risque résiduel jugé inacceptable par la Direction de l'audit ;	Entretien avec le Directeur du Contrôle Général et examen de la cartographie des risques
- Analyse du problème avec la Direction Générale ;	
- Soumission du problème au Conseil d'Administration.	

Source : nous-mêmes

6.5 Présentation des résultats

C'est la présentation des résultats de l'audit de conformité aux normes.

Tableau 8: Vérification de conformité aux normes d'audit interne

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUES		
	Conforme	Non conforme	Observation
La charte d'audit interne (norme 1000)			
- Existence de la charte d'audit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Définition des missions d'audit du Contrôle Général dans la charte.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	La nature des missions (assurance ou conseil) n'est pas précisée dans la charte
- Définition des responsabilités du Contrôle Général dans la charte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Définition des pouvoirs du Contrôle Général dans la charte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Reconnaissance de la définition de l'audit interne dans la charte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Reconnaissance du code de déontologie dans la charte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Reconnaissance des normes d'audit interne dans la charte.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Approbation par la Direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Approbation par le conseil d'administration.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Diffusion de la charte.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Revue périodique de la charte par le responsable de l'audit.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Indépendance et Objectivité (norme 1100)			
- niveau de rattachement.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- accès direct à la Direction Générale.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le Contrôle Général rend compte de ses travaux à la Direction Générale
- accès direct au Conseil d'Administration.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- absence de conflit d'intérêt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUES		
	Conforme	Non conforme	Observation
Compétences et conscience professionnelle (norme 1200)			
- Diplôme obtenus par les auditeurs en pratique d'audit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les deux agents affectés au service d'audit n'ont pas obtenu un diplôme en audit
- Constitution d'équipes aux compétences mixtes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Un seul auditeur a un diplôme dans un domaine autre que l'audit
- Participation à des séminaires de formation organisés en interne.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Participation à des séminaires de formation à l'extérieur.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Obtention des certificats reconnus IIA.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Le programme d'assurance et d'amélioration qualité (norme 1300)			
- Elaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable du service d'audit interne.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Mise à jour du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Existence d'une auto-évaluation périodique du service d'audit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Existence d'une évaluation par des personnes de la CNCAS possédant des connaissances en pratique d'audit interne.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Existence d'une évaluation par des personnes externes indépendant une fois tous les cinq (5) ans.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Communication des résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable de l'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUES		
	Conforme	Non conforme	Observation
La gestion du service d'audit interne (norme 2000)			
- Elaboration d'une cartographie des risques ;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Etablissement d'un plan d'audit basé sur les risques ;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Le plan est élaboré suivant les expériences et le savoir-faire des auditeurs
- Définition dans le plan d'audit des besoins et ressources nécessaires pour sa mise en œuvre efficace	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Communication du plan à la Direction Générale ;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Communication du plan au Conseil d'Administration ;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Approbation du plan par la Direction Générale ;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Approbation du plan par le Conseil d'Administration ;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
- Etablissement par le responsable de l'audit d'un compte rendu périodique des missions, responsabilités, pouvoirs et du degré de réalisation du plan d'audit à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La nature du travail d'audit (norme 2100)			
- Evaluation du management des risques ;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Evaluation du dispositif du contrôle interne de la CNCAS ;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Evaluation du gouvernement d'entreprise.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUES		
	Conforme	Non conforme	Observation
La planification des missions (norme 2200)			
➤ Conception d'un plan de mission pour chaque mission par les auditeurs.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Documentation du plan de mission.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition des objectifs de la mission dans le plan de mission.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition du champ de la mission dans le plan;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ définition des ressources affectées à la mission dans le plan de mission ;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ élaboration du programme de travail pour chaque mission.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La réalisation de la mission (norme 2300)			
- Identification des informations à auditer.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Analyse des informations.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Evaluation des informations.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Documentation des informations.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Supervision des travaux d'audit par le responsable hiérarchique (chef de mission) au fur et à mesure de la progression de la mission.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Etablissement de rapports provisoires.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Validation du rapport provisoire par les audités.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La communication des résultats (norme 2400)			
➤ Communication des résultats.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition des objectifs de la mission dans le contenu de la communication.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition du champ de la mission dans le contenu de la communication.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition des conclusions dans le contenu de la communication.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition des recommandations dans le contenu de la communication.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Définition du plan d'action dans le contenu de la communication.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
➤ Diffusion aux destinataires appropriés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUES		
	Conforme	Non conforme	Observation
La surveillance des actions de progrès (norme 2500).			
- Elaboration d'un plan de suivi des recommandations par le responsable de l'audit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Mise à jour continue du plan de suivi des recommandations.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
L'acceptation du risque par la Direction Générale (norme 2600).			
- Existence d'un risque résiduel jugé inacceptable par la Direction de l'audit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le problème ne s'est pas encore posé
- Analyse du problème avec la Direction Générale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Soumission du problème au Conseil d'Administration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le service d'audit interne n'a pas accès au Conseil d'Administration

Source : nous-mêmes

6.6 Analyse des résultats et recommandations

C'est l'élaboration des Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) qui contiennent en même temps les recommandations.

Les FRAP révèlent les problèmes, leurs causes, leurs conséquences ainsi que les solutions pour y remédier. Nous allons élaborer quatre (4) FRAP relatives aux non conformités que nous considérons comme étant les plus significatives :

- a) non-conformité n°2 : Absence d'amélioration continue ;
- b) non-conformité n°3 : Absence d'évaluation interne et externe de la Direction du Contrôle Général ;
- c) non-conformité n°4 : Non utilisation de l'approche par les risques ;
- d) non-conformité n°5 : Insuffisance dans la mise en œuvre des recommandations.

Cependant, on n'a pas été autorisé à présenter les FRAP suivantes pour des raisons de secret bancaire:

- non-conformité n°2 : Absence d'amélioration continue ;
- non-conformité n°3 : Absence d'évaluation interne et externe de la Direction du Contrôle Général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)	Entité : CNCAS	Exercice : 2012- 2013
	Objet de la mission : Audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne	FRAPN : 1/2
<u>Problème:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ non utilisation de l'approche par les risques. 		
<u>Faits :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence de cartographie des risques. 		
<u>Causes :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ manque de moyens ; ➤ inefficacité du management des risques ; ➤ manque de connaissance en la matière. 		
<u>Conséquences :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ absence de planification basée sur les risques ; ➤ mauvaise estimation des risques de la banque. 		
<u>Recommandation</u>	<u>Direction concernée</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ élaborer une cartographie des risques, ➤ élaborer un plan d'audit basé les risques (norme 2010) ; ➤ mettre à la disposition du service d'audit les ressources nécessaires à l'exécution du plan d'audit (norme 2030). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ la Direction Générale ➤ la Direction du Contrôle Général ➤ le Conseil d'Administration 	
Etabli par : Rachidatou SABI-BANGANA		

Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)	Entité : CNCAS	Exercice : 2012- 2013
	Objet de la mission : Audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne	FRAP N°:2/2
<u>Problèmes :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuffisance dans la mise en œuvre des recommandations. 		
<u>Faits :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ reconduction des recommandations des missions passées dans les rapports. 		
<u>Causes:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ manque d'information des agents sur les travaux et avantages de l'audit interne (non diffusion de la charte d'audit interne). 		
<u>Conséquences :</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ non résolutions des dysfonctionnements constatés; ➤ fragilité du dispositif du contrôle interne. 		
<u>Recommandation</u>	<u>Direction concernée</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ élaborer un plan permettant de surveiller la mise en œuvre des résultats et recommandations communiqués à la Direction Générale (norme 2500) ; ➤ donner plus de pouvoir et d'autorité au responsable de l'audit interne ; ➤ mettre en œuvre toutes les diligences dans l'analyse des résultats afin de communiquer une information fiable et digne de confiance aux audités (norme 2420); ➤ veiller à la diffusion du rapport aux principaux intéressés (norme 2440). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ la Direction Générale ➤ la Direction du Contrôle Général 	
Etabli par : Rachidatou SABI-BANGANA		

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre, consacré à la mise en œuvre de l'audit de conformité, nous a permis d'avoir une idée sur la conformité aux normes d'audit interne au sein du service d'audit interne de la CNCAS.

Ainsi, au niveau de l'organisation du service d'audit interne de la CNCAS, beaucoup d'efforts doivent être fournis pour :

- la sensibilisation en interne sur le métier de l'audit interne ;
- la formation continue des auditeurs.

Au niveau du fonctionnement le souci majeur reste l'absence d'une approche par les risques et d'évaluation du service d'audit.

Cependant, le Contrôle Général de la CNCAS suit l'approche méthodologique prônée par les normes dans la mise en œuvre des travaux de l'audit interne pour aboutir à un résultat efficace et efficient.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie de notre étude a eu pour objet la présentation de la CNCAS et de son service d'audit interne dans la perspective de la mise en œuvre de notre audit de conformité aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

En effet, cette présentation montre, non seulement les différentes structures de contrôle interne mises en place par l'organisation, mais aussi leur mode de fonctionnement afin d'aboutir à la réalisation des objectifs fixés de façon efficace. Ceci nous a permis de détecter les zones de conformité ou non aux normes pour la pratique professionnelle du service d'audit interne et faire des recommandations pour des améliorations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les normes pour la pratique professionnelle d'audit interne constituent le point sacré et culminant du cadre de référence de la profession d'audit interne.

En effet, les normes donnent à la profession d'audit, non seulement, un caractère légitime mais aussi et surtout tous les outils nécessaires dont elle a besoin pour être efficace. Selon les professeurs DIARD et TREBUCQ (2013 :15), l'analyse exploratoire des normes à travers le logiciel Alceste a permis de distinguer la prise en compte, dans les normes, de deux ensembles importants dans la vie des organisations : le premier concerne les missions de l'auditeur à l'échelle individuel (risque, contrôle, système, évaluation, revue, investigation, qualité) ; le deuxième concerne les relations sociales de l'auditeur dans son environnement organisationnel, juridique et institutionnel (déontologie, secret professionnel, comité d'audit, actionnaire, salarié, fournisseur, divulgation, révélation). Les normes mettent ainsi en évidence l'incidence de l'environnement sur les pratiques professionnelles et les stratégies des acteurs visant à façonner cet environnement dont dépend la grande partie de l'efficacité de toute organisation.

Aussi, l'élément essentiel dans les normes est le programme d'amélioration qualité qui constitue l'origine de l'efficacité du service d'audit. En effet, selon AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (2010), « un programme efficace d'assurance de la qualité et d'amélioration continue aide les groupes de vérification internes à effectuer des vérifications internes qui permettent constamment et efficacement de livrer un produit à valeur ajoutée à l'intention de la haute direction »

Cependant, le service d'audit interne de la CNCAS présente des failles tant au niveau de l'organisation que du fonctionnement ne permettant pas d'atteindre un résultat de qualité.

- au niveau de l'organisation, on note essentiellement des manquements qui entachent son indépendance (élément essentiel de tout service d'audit) et la qualité de ses services ;
- au niveau du fonctionnement, on note surtout le non-respect des recommandations qui constitue la base de la création de valeur ajoutée de l'audit interne et également l'absence d'évaluation du service depuis sa création.

On note, malgré tout, des points forts notamment dans la mise en œuvre des travaux d'audit : les auditeurs se conforment aux normes dans la mise en œuvre des travaux d'audit interne et prennent en compte l'opinion de l'audité dans la rédaction des rapports de mission.

Les normes d'audit interne posent les bases de réussite certaine pour toute organisation qui s'y conforme. Cependant, il s'est toujours posé un problème de non-conformité dont la raison principale, n'ayant pas été toujours évidente, provient du sein même des organisations: le conflit d'intérêt.

N'est-il pas alors nécessaire de procéder à une reformulation des normes en mettant en exergue le problème de conflit d'intérêt dès la création du service d'audit? Il faudrait poser les conditions de créations du service d'audit qui permettront d'éviter définitivement ce problème.

ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire de prise de connaissance de la CNCAS

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Entité : CNCAS	Exercice : 2013	Folio : 1/1
Objectif : Avoir une vue d'ensemble sur la CNCAS		
Questions	Réf	Commentaires
Historique		
Missions		
Activités, produits et services		
Clients		
Organisation		
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance		
Contrôles antérieurs effectués		
Identité des principaux responsables		
Documents à obtenir		
Organigramme		
Manuel de procédures		
Rapport d'activité		
Rapport de gestion		
Statuts et règlement intérieur,		

Annexe 2: Questionnaire de prise de connaissance de la Direction du Contrôle Général

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Entité : Contrôle Général	Exercice : 2013	Folio : 1/1
Objectif : Avoir une vue d'ensemble sur le Contrôle Général		
Questions	Réf	Commentaire
Création		
Missions		
Attributions		
Pouvoirs		
Organisation		
Contrôles antérieurs effectués		
Identité des principaux responsables		
Documents à obtenir		
Organigramme		
Manuel d'audit		
Charte d'audit		
Rapport de mission		
Statuts et règlement intérieur		

Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne

Entretien avec le Directeur de contrôle général

1. La charte d'audit est-elle validée par l'organe auquel le service d'audit interne est rattaché? Sinon pourquoi ?
2. A-t-elle été approuvée par le conseil d'administration de la CNCAS ? Sinon pourquoi ?
3. A-t-elle fait l'objet de diffusion au sein de la banque ?
4. Le service d'audit interne de la CNCAS est rattaché à quel organe de direction?
5. Bénéficie-t-elle de tout l'appui nécessaire dont elle a besoin de la part de cet organe?
6. Le responsable de l'audit bénéficie-t-il d'un accès direct et non restreint à la Direction Générale ?
7. Le responsable de l'audit bénéficie-t-il d'un accès direct et non restreint au conseil d'administration ?
8. Existe-il un quelconque lien entre les auditeurs interne et les services qu'ils auditent ?
9. Les auditeurs internes ont-ils une formation en audit ?
10. Les auditeurs internes ont-ils auparavant occupé des postes opérationnels au sein de la banque ?
11. Les auditeurs possèdent-ils d'autres connaissances à part celles d'audit ?
12. L'équipe d'audit est-elle composée de spécialistes dans divers domaines ?
13. L'équipe d'audit est-elle composée de généralistes d'audit interne?
14. La banque offre-t-elle des formations ou séminaires en interne pour les auditeurs au moins tous les trois mois ?
15. La banque offre-t-elle des formations sanctionnées de diplômes aux auditeurs ?
16. Les auditeurs ont-ils obtenu la certification CIA ou tout autre diplôme professionnel reconnu par l'IIA?
17. Les anciens agents de la CNCAS qui ont été affectés au Contrôle Général occupaient-ils des postes de responsabilité ?
18. Existe-t-il des relations de filiation ou d'amitié entre des auditeurs et des agents occupant des postes de responsabilité dans la banque ?
19. Le service d'audit interne dispose-t-il de l'équipement nécessaire (ressources matérielles) ?

20. Si oui, cet équipement est-il adéquat (non amortit, réseau fluide de l'internet) pour mener à bien ses travaux?

Entretien avec le responsable du pôle engagement

1. Existe-t-il une cartographie des risques ? Si non pourquoi ?
2. L'actuel mode de planification vous arrange-t-il ?
3. Pourquoi la plu part des missions sont-t-elle inopinées ?
4. Le rattachement à la Direction Générale vous confère-t-il le niveau d'indépendance requis ?
5. Jugez- vous que les ressources mises à votre disposition suffisantes ?
6. Votre équipe actuelle d'audit dispose-t-elle des compétences requises pour effectuer les missions ?
7. Pourquoi les collaborateurs n'ont-ils pas suivi de formation ou séminaire depuis leur arrivée ?

Annexe 4: Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

I. Les normes de qualification

1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil.

Interprétation :

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

1000. A1 La nature des missions d'assurance réalisées pour l'organisation doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.

1000. C1 La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

1010 Reconnaissance de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne.

Le caractère obligatoire de la Définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne présente la Définition de l'Audit Interne, le Code de Déontologie ainsi que les Normes à la Direction Générale et au Conseil.

1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

Interprétation :

L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la Direction Générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées à différents niveaux :

- au niveau de l'auditeur interne ;
- au niveau de la conduite de la mission ;
- au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Comme pour l'indépendance, les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau de :

- l'auditeur interne ;
- de la conduite de la mission ;
- de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

1110 Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le

responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

Interprétation :

L'indépendance au sein de l'organisation est atteinte lorsque le responsable de l'audit interne rapporte fonctionnellement au Conseil.

Les relations fonctionnelles impliquent, par exemple, que le Conseil :

- approuve la charte d'audit interne ;
- approuve le plan d'audit interne fondé sur l'approche par les risques ;
- soit destinataire des informations adressées par le responsable d'audit relatives à la réalisation du plan d'audit ou de tout autre sujet afférent à l'audit interne ;
- approuve les décisions liées à la nomination et à la révocation du responsable de l'audit interne ;
- demande des informations pertinentes au management et au responsable de l'audit interne pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources de l'audit interne.

1110. A1 L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

1111 Relation directe avec le Conseil

Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

1120 Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.

Interprétation :

Est considérée comme un conflit d'intérêt, une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel venant en concurrence avec ses devoirs et responsabilités. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêt peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêt peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur interne, au service d'audit interne et en la profession. Un conflit d'intérêt peut compromettre la capacité d'un individu à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.

1130 Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

Interprétation :

Parmi les atteintes à l'indépendance du service d'audit interne et à l'objectivité individuelle, peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux personnes et aux biens, ainsi que les limitations de ressources telles que des limitations financières.

L'identification des parties qui devraient être informées d'une atteinte à l'objectivité et à l'indépendance dépend d'une part des attentes de la Direction Générale et du Conseil, telles que décrites dans la charte d'audit interne, en termes de responsabilités de l'audit interne et du responsable d'audit interne, et d'autre part de la nature de cette atteinte.

1130. A1 Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

1130. A2 – Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de l'audit interne.

1130. C1 – Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

1130. C2 – Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

1200 - Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

1210 - Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Interprétation :

Les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences sont une expression générique utilisée pour décrire la capacité professionnelle dont les auditeurs internes doivent disposer pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles appropriées telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme promu par l'IIA ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.

1210. A1 – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

1210. A2 Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

1210. A3 Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes, ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

1210. C1 – Le responsable de l'audit interne doit décliner une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

1220 – Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

1220. A1 – Les auditeurs internes doivent apporter tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformité;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

1220. A2 – Pour remplir ses fonctions avec conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques informatiques d'audit et d'analyse des données.

1220. A3 – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

1220. C1 – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- les besoins et attentes des clients, y compris sur la nature, le calendrier et la communication des résultats de la mission ;
- la complexité de celle-ci et l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs fixés ;
- son coût par rapport aux avantages escomptés.

1230 – Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

Interprétation :

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :

- la conformité de l'audit interne avec la Définition de l'Audit Interne et les Normes ;
- le respect du Code de Déontologie par les auditeurs internes.

Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

Interprétation :

La surveillance continue fait partie intégrante de la supervision quotidienne, de la revue et du suivi de l'activité d'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion du service d'audit interne. Ce contrôle utilise les processus, les outils et les informations nécessaires à l'évaluation du service d'audit interne en termes de conformité à la Définition de l'Audit Interne, au Code de Déontologie et aux Normes.

Les revues périodiques sont conduites pour évaluer également la conformité du service d'audit interne à la Définition de l'Audit Interne au Code de Déontologie et aux Normes.

Une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne suppose au moins la compréhension de l'ensemble des éléments du cadre de référence international des pratiques professionnelles.

1312 – Évaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- du besoin d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

Interprétation

Un évaluateur ou une équipe d'évaluateurs qualifiés possèdent des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe. Ces compétences peuvent être démontrées à travers une combinaison d'expériences professionnelles et de connaissances théoriques. L'expérience acquise dans des organisations de taille, de complexité, de secteur d'activité ou d'industrie, et de problématiques techniques similaires est à privilégier. Dans le cadre d'une équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire que chaque membre de l'équipe possède toutes les compétences requises ; c'est l'équipe dans son ensemble qui est qualifiée. Le responsable de l'audit interne doit se servir de son jugement professionnel pour apprécier si un évaluateur ou une équipe d'évaluation possède suffisamment de compétences pour pouvoir mener à bien la mission d'évaluation.

La personne ou l'équipe qui procèdent à l'évaluation doivent être indépendantes de l'organisation dont le service d'audit interne fait partie et ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêt réel ou apparent.

1320 – Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la Direction Générale ainsi qu'au Conseil.

Interprétation :

La forme, le contenu ainsi que la fréquence des communications relatives aux résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité sont définies lors de discussions avec la Direction Générale et le Conseil, et tiennent compte des responsabilités de l'audit interne et de celles du responsable de l'audit interne comme définies dans la charte d'audit interne. Pour démontrer la conformité à la Définition de l'Audit Interne, au Code de Déontologie et aux Normes, les résultats des évaluations internes périodiques et des évaluations externes doivent être communiqués dès l'achèvement de ces évaluations. Les résultats de la surveillance continue sont quant à eux communiqués au moins une fois par an. Ces résultats incluent l'appréciation des évaluateurs sur le degré de conformité de l'activité d'audit interne.

1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Le responsable de l'audit interne peut indiquer que l'activité d'audit interne est conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité l'ont démontré.

Interprétation :

Le service d'audit interne est en conformité avec les Normes lorsqu'il respecte les exigences de la Définition de l'audit interne, du Code de déontologie et des Normes.

Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité incluent les résultats des évaluations internes et des évaluations externes. Tout service d'audit interne disposera de résultats d'évaluations internes. Les services d'audit interne qui ont plus de cinq ans d'ancienneté disposeront également des résultats de leurs évaluations externes.

1322 – Indication de non-conformité

Quand la non-conformité de l'activité d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ou encore les Normes a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la Direction Générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

LES NORMES DE FONCTIONNEMENT

2000 – Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

Interprétation :

L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand :

- les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ;
- l'audit interne est exercé conformément à la Définition de l'Audit Interne et aux Normes ;
- les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le Code de Déontologie et les Normes.

Le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

2010 – Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Interprétation :

Il incombe au responsable de l'audit interne de développer un plan d'audit fondé sur les risques. Pour se faire, le responsable de l'audit interne prend en compte le système de management des risques défini au sein de l'organisation, il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation. Si ce système de management des risques n'existe pas, le responsable de l'audit interne doit se baser sur sa propre analyse des risques après consultation de la Direction Générale et du Conseil.

2010. A1 – Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la Direction Générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.

2010. A2 - Le responsable de l'audit interne doit identifier et prendre en considération les attentes de la Direction Générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernant les opinions et d'autres conclusions de l'audit interne.

2010. C1 – Lorsqu'on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l'accepter, devrait considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

2020 – Communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

2030 – Gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

Interprétation

On entend par ressources adéquates, la combinaison de connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d'audit. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires à la réalisation du plan d'audit. Les ressources sont mises en œuvre efficacement quand elles sont utilisées de manière à optimiser la réalisation du plan d'audit.

2040 – Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

Interprétation :

La forme et le contenu des règles et procédures dépendent de la taille, de la manière dont est structuré l'audit interne et de la complexité de ses travaux.

2050 – Coordination

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

2060 – Rapports à la Direction Générale et au Conseil

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction Générale ou du Conseil.

Interprétation :

La fréquence et le contenu de ces rapports sont déterminés lors de discussions avec la Direction Générale et le Conseil et dépendent de l'importance des informations à communiquer et de l'urgence des actions correctives devant être entreprises par la Direction Générale et le Conseil.

2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne

Lorsque l'activité d'audit interne est réalisée par un prestataire de service externe, ce dernier doit alerter l'organisation qu'elle reste responsable du maintien d'un audit interne efficace.

Interprétation :

Cette responsabilité est démontrée par le programme d'assurance et d'amélioration qualité, lequel évalue la conformité avec la Définition de l'audit interne, le Code de déontologie et les Normes.

2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2110 – Gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

2110. A1 – L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

2110. A2 – L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient la stratégie et les objectifs de l'organisation.

2120 – Management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

Interprétation :

Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Pour étayer cette évaluation, l'audit interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions. Une vision consolidée des résultats de ces missions permet une compréhension du processus de management des risques de l'organisation et de son efficacité. Les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens.

2120. A1 – L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de:

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

2120. A2 L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.

2120. C1 – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission et demeurer vigilants vis à vis de l'existence de tout autre risque susceptible d'être significatif.

2120. C2 – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des risques acquises lors de missions de conseil pour évaluer les processus de management des risques de l'organisation.

2120. C3 Lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière.

2130 – Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

2130. A1 – L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement d'entreprise, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants:

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

2130. C1 – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des dispositifs de contrôle acquises lors de missions de conseil lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation.

2200 – Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

2201 – Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de management des risques et de contrôle de l'activité.

2201. A1 – Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le champ de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

2201. C1 – Les auditeurs internes doivent établir avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.

2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

2210. A1 – L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

2210. A2 – En détaillant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants.

2210. A3 – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

2210. C1 – Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle dans la limite convenue avec le client.

2210. C2 – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs, la stratégie et les objectifs de l'organisation.

2220 – Champ de la mission

Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

2220. A1 – Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

2220. A2 – Lorsqu'au cours d'une mission d'assurance apparaissent d'importantes opportunités en termes de conseil, un accord écrit devrait être conclu pour préciser les

objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux Normes applicables à ces missions.

2220. C1 – Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le champ d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, les auditeurs internes émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission.

2220. C2– Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner les dispositifs de contrôle relatifs aux objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de tout problème de contrôle significatif.

2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

2240. A1 – Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

2240. C1 – Le programme de travail d'une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission.

2300 – Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

2310 – Identification des informations

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

Interprétation :

Une information suffisante est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée, pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur. Une information fiable est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées. Une information pertinente conforte les constatations et recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission. Une information utile aide l'organisation à atteindre ses objectifs.

2320 – Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

2330 – Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

2330. A1 – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la Direction Générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

2330. A2 – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

2330. C1 – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre appropriée.

2340 – Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

Interprétation :

L'étendue de la supervision est fonction de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes, ainsi que de la complexité de la mission. Le responsable de l'audit interne a l'entière responsabilité de la supervision des missions qui sont réalisées par ou pour le compte du service d'audit interne, mais il peut désigner d'autres membres de l'équipe d'audit interne possédant l'expérience et la compétence nécessaires pour réaliser cette supervision. La preuve de la supervision doit être documentée et conservée dans les papiers de travail.

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

2410 – Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

2410. A1 – La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion des auditeurs internes et/ou leurs conclusions. Lorsqu'une opinion ou une conclusion sont émises, elles doivent prendre en compte les attentes de la

Direction Générale, du Conseil, et des autres parties prenantes. Elles doivent également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

Interprétation :

Les opinions au niveau d'une mission peuvent être formulées sous forme d'échelle de notation, de conclusions ou de toute autre description des résultats.

Une telle mission peut être liée aux contrôles d'un processus, de risques ou d'une unité opérationnelle spécifique. La formulation de ces opinions exige de prendre en compte les résultats de la mission et leur caractère significatif.

2410. A2 – Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des forces relevées, lors de la communication des résultats de la mission.

2410. A3 – Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats.

2410. C1 – La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil variera dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

Interprétation :

- une communication exacte ne contient pas d'erreurs ou de déformations, et est fidèle aux faits sous-jacents.
- une communication objective est juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents.

- une communication claire est facilement compréhensible et logique. Elle évite l'utilisation d'un langage excessivement technique et fournit toute l'information significative et pertinente.
- une communication concise va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage.
- une communication constructive aide l'audité et l'organisation, et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires.
- une communication complète n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions.
- une communication émise en temps utile est opportune et à propos, elle permet au management de prendre les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.

2421 – Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

2430 –Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

2431 – Indication de non-conformité

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de Déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- les principes ou les règles de conduite du Code de Déontologie, ou les Normes avec lesquelles la mission n'a pas été en conformité ;

- la ou les raisons de la non-conformité ;
- l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

2440 – Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

Interprétation:

Le responsable de l'audit interne ou son délégué revoient et approuvent le rapport définitif avant qu'il ne soit émis, et décident à qui et de quelle manière il sera diffusé.

2440 .A1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

2440. A2 – Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- consulter la Direction Générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique;
- maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

2440. C1 – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

2440. C2 – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil.

2450 – Les opinions globales

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte les attentes de la Direction Générale, du Conseil et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

Interprétation :

La communication précisera:

- le périmètre, y compris la période concernée par l'opinion ;
- les limitations de périmètre ;
- le fait de prendre en compte d'autres travaux connexes, y compris ceux d'autres services donnant une assurance sur la maîtrise des activités ;
- le référentiel des risques ou de contrôle interne ou tout autre critère utilisé pour formuler l'opinion globale ;
- l'opinion globale, l'avis ou la conclusion donnée.

Les causes de la formulation d'une opinion globale défavorable doivent être explicitées.

2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

2500. A1 – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

2500. C1 – L'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Conseil aux fins de résolution

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5: Code de déontologie de l'IIA

Les principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants:

1. Intégrité :

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

2. Objectivité :

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

3. Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

4. Compétence :

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

Les règles de conduites

1. Intégrité

Les auditeurs internes :

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

2. Objectivité

Les auditeurs internes :

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

3. Confidentialité

Les auditeurs internes :

- 3.1.** Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

3.2. Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

4. Compétence

Les auditeurs internes :

4.1. Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

4.2. Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

4.3. Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES

1. ALLEGRE Claude blanche (2008), *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*, les éditions De Boeck Supérieur, Paris, 368 pages.
2. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, les éditions Maxima, Paris, 124 pages
3. BARRY Saydou (2006), *Impacts immergés : pillage des fonds publics en république de Guinée*, les éditions Publibook, Paris, 129 pages.
4. BERTIN Elisabeth, BERCHE Valérie, BERTHEUIL Christian, COUTELLE-BRILLET Patricia, EBONDO WA MANDZILA Eustache, FRADIN Florence, GODOWSKI Christophe, LAMARQUE Éric, LAMARQUE Francis, (2007), *Audit interne enjeux et pratique à l'international*, les éditions Eyrolles, Paris, 320.
5. Bukavu journal of economics (2013), *Province du sud-kivu (RD Congo) Enjeux économique et financiers*, les éditions l'Harmattan, Paris, 232 pages
6. EBONDO WA MANDZILA Eustache (2006), *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, les éditions l'Harmattan, Paris 350 pages.
7. GERBIER Alain (1996), *la charte d'audit : support d'une légitimité*, édition IFACI, Paris, 177 pages.
8. HAKAKAT Mohamed (2011), *les finances publiques et les impératifs de la performance : le cas du Maroc*, les éditions l'Harmattan, Paris, 458 pages.
9. HENRI Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise, guide pratique*, 3^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris 184 pages.
10. IGALENS Jacques PERETTI Jean-Marie (2008), *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, les éditions Eyrolles, Paris, 160 pages.
11. LAROSE Gérard (2010), *la stratégie de la vie associative*, les éditions l'Harmattan, Paris, 163 pages.
12. LAROUSSE (2010), *Le petit Larousse*, les éditions anniversaires de la semeuse, Paris, 1882 pages.

13. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, les éditions DUNOD, 2, Paris, 279 pages.
14. LEMANT Olivier (1995), *la direction d'un service d'audit interne*, les éditions IFACI, 185 pages.
15. LEMANT Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne*, les éditions maxima, Paris, 177 pages.
16. MADERS Henri-pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, les éditions d'Organisation Paris 261 Pages.
17. MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc (2009), *Contrôle interne des risques : cibler, évaluer ; organiser, piloter, maîtriser*, 2, les éditions Eyrolles, Paris, 261pages.
18. RENARD Jacques (2002), *l'audit interne : ce qui fait débat*, les éditions Maxima, Paris, 267 pages.
19. RENARD Jacques, (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème}, les éditions Eyrolles, , Paris, 472.
20. RENARD Jacques, Sophie lussbaumer (2011), *Audit interne et Contrôle de Gestion*, les éditions Eyrolles, Paris, 231 pages.
21. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH- PAREGE Olivier, (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, les éditions Dunod, Paris, 339 pages.
22. VILLALONGA Christophe (2007), *l'audit qualité interne*, les éditions DUNOD, 2, Paris, 197 Pages.
23. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide du parfait auditeur : réussir des audits interne qualité, sécurité, environnement, à valeur ajoutée*, les éditions lexisis, Bod-Books on demand, Paris, 124pages.
24. VILLALONGA Christophe, PINET Claude (2013), *Le guide du parfait auditeur interne qse + l'iso 14001 facil recueil collection : 1+1*, les éditions, Bod-Books on demand, Paris, 388 pages.

B. SOURCES INTERNET

25. AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (2010), Manuel de vérification interne, <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100011298/1100100011305>.

26. COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2004), Document cadre : le processus de vérification de la conformité, http://www.chrc-ccdp.ca/employment_equity/framework_compliance-fr.asp.
27. DELOITTE (2013), l'efficacité de l'audit interne, http://www.deloitte.com/view/fr_FR/fr/vos-enjeux/maitrise-des-risques/maitriser-vos-risques-et-vos-enjeux-reglementaires/evaluer-et-ameliorer-la-performance-de-la-fonction-audit-interne/index.htm
28. IFACI (2005), Résultats de l'enquête « la pratique de l'audit interne en France en 2005 », http://www.ifaci.com/dl.php?table=ani_fichiers&nom_file=actes40ansifaci.pdf&chemin=uploads/ifaci
29. IFACI (2009), Résultat de l'enquête sur « la pratique professionnelle de l'audit interne et le contrôle interne en France en 2009 », <http://www.ifaci.com/dl.php>.
30. IFACI (2013), Définition de l'audit et du contrôle interne, <http://www.ifaci.com/ifaci/connaître-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>.
31. IFACI (2013), l'audit interne une profession normée, <http://www.ifaci.com/ifaci/connaître-l-audit-et-le-contrôle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html>.
32. IFACI, (2011), Introduction des Normes, <http://www.unesco.org/new/fileadmin/.../HQ/.../Normes%20Audit%20FR.pdf>
33. IIA (2005), l'importance des normes de l'audit interne, <http://www.theiia.org/download.cfm?file=31655>.
34. LACOLARE Vincent (2011), audit, management : quel référentiel d'audit choisir, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/formulaires-et-outils-qualite/viii/viii-80/viii-80-105/3>.
35. HALF Robert et IFACI (2009), Auditeur Interne, Contrôleur Interne : ces métiers ne connaissent pas la crise, http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Press%20Releases/Documents/RH/RH_PR_090210.pdf.
36. Plateforme ELSA, (29/06.2013), Fiche technique AD9 et AD10 Manuel de procédure, <http://www.plateforme-elsa.org/docs/documents/AD19%20procedures.pdf>.

37. D2R, (03/07/2013) la conformité ou compliance, http://WWW.fimarket.com/pages/compliance_conformité.php,
38. DIARD Christine & TREBUCQ Stéphane, (03/07.2013), Analyse exploratoire des normes internationales d'audit interne, http://cermat.iae.univ.-tours.fr/IMG/pdf/communication_diard_-_Trebucq.pdf,
39. WIKIPEDIA Encyclopédie libre, (08/07/2013), conformité, <http://fr.wikipedia.org/wiki/conformité%C3%A9>,
40. WIKIPEDIA Encyclopédie libre, (11/07/2013), gouvernement d'entreprise, http://fr.wikipedia.org/wiki/gouvernement_d'entreprise,
41. DNV, (22/07/2013), managing risk, http://.www.dnv.fr/focus/management_risques/,
42. AMJ GROUPE (23/10/2013), le référentiel d'audit, pourquoi faire ? http://www.amj-groupe.com/index.php?action=interne&art_id=69.

C. LES REVUES

43. GAUTHIER Eric (2002), le professionnalisme de l'auditeur interne, Revue Française de l'Audit Interne (N° 159 : 24).
44. REUSSIR, n°80 de Septembre 2013, Page 12 à 20
45. ROUFF Jean Loup (2001), Des concepts et des mots, Revue Audit (N° 153 :12-27).

D. AUTRES SOURCES

46. OPTESIS (2007), *séminaire sur l'audit et le contrôle de gestion*, 107 pages