



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

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

**Promotion 22  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Pratique de l'Audit Interne dans le secteur Bancaire :  
cas de la Banque Régionale de Solidarité Burkina Faso**

**Présenté par :**

Mariame KAMARA

**Dirigé par :**

M. Moussa YAZI

Directeur de l'Institut Supérieur de  
Comptabilité et de Banque Finance

**Avril 2012**

## DEDICACE

Nous dédions ce travail à

- ❖ notre père feu KAMARA Salihou
- ❖ notre mère Mme KAMARA Lalla Fatouma Koïta
- ❖ nos frères et sœurs pour tous les efforts consentis à notre égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- ❖ Monsieur **YAZI Moussa**, Directeur de l'ISCBF, pour avoir accepté d'encadrer notre travail et pour ses précieux conseils ;
- ❖ **Tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion** pour la contribution apportée à ma formation ;
- ❖ Monsieur le **Directeur Général de la BRS- Burkina** pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage de fin de cycle au sein de son organisation ;
- ❖ Monsieur **Nassouri Joseph**, le chef de service de Contrôle Général, pour sa disponibilité, ses conseils inestimables et son encadrement ;
- ❖ **Tout le personnel de la Banque Régionale de la Solidarité Burkina** pour l'accueil dans un climat chaleureux.
- ❖ Monsieur **BANCE Ousmane** pour ses conseils.
- ❖ Monsieur **SOGOBA Siacha** administrateur d'ID-SAHÉL et de tout son personnel pour leur soutien moral et financier.
- ❖ Tous ceux qui de près ou de loin, nous ont apporté soutien moral, financier et spirituel durant toute la formation.

## LISTES DES ABREVIATIONS ET SIGLES

**AI** : Audit Interne

**AE** : Auditeur Externe

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

**BOAD** : Banque ouest africain de développement

**CA** : Conseil d'Administration

**BRS** : Banque Régionale de la Solidarité

**COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission

**DG** : Direction Générale

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**GIE** : groupement intérêts économiques

**FAR** : Feuilles de Révélation et d'Analyse des Risques

**FRAP** : Feuille De Révélation et d'Analyse des Problèmes

**IFACI** : l'Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes

**IIA**: Institute of Internal Auditors

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**TFfA** : Le tableau des forces et des faiblesses apparentes

**TPE** : Terminaux de Paiements Extérieurs

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**SAI** : Service de l'audit interne

**SCG** : Service de contrôle général

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## TABLEAUX

Tableau 1: Avantages et inconvénients des différents modes de rattachement du SAI.....	18
Tableau 2: modèle du plan d'approche .....	36
Tableau 3: Tableau des forces et faiblesses .....	37
Tableau 4: Modèle de rapport d'orientation .....	39
Tableau 5: Modèle du programme de travail .....	42
Tableau 6: manuel pour ouverture de compte client.....	89
Tableau 7: la cartographie des risques : cas processus stocks.....	92
Tableau 8: fiche d'entretien .....	96
Tableau 9: synthèse des forces et faiblesses liées au l'organisation de l'audit interne .....	104
Tableau 10: l'état de mise en œuvre des recommandations .....	108
Tableau 11: récapitulatif des forces et faiblesses liées au fonctionnement.....	111
Tableau 12: plan d'action, responsabilités et chronogramme de la mise en œuvre.....	114
Tableau 13: Indicateur de mesure de l'efficacité.....	116

## FIGURES

Figure 1: organigramme d'un service de l'audit interne centralise .....	21
Figure 2: organigramme d'un service d'audit interne centralisé polyvalent ou mono culturel. 22	
Figure 3: organigramme d'un service d'audit interne décentralisé.....	23
Figure 4: modèle de l'ordre de mission .....	34
Figure 5 : modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne .....	60
Figure 6: organigramme du service de contrôle général .....	81

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTES DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>V</b>
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1: Cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne .....	8
1.1. Définition, missions et objectifs de l'audit interne.....	8
1.1.1. Définition de l'audit interne.....	8
1.1.2. Missions de l'audit interne.....	9
1.1.3. Objectifs de l'audit interne .....	11
1.2. Code de déontologie.....	12
1.3. Normes de l'audit interne .....	14
CHAPITRE 2: Organisation d'un service de l'audit interne.....	16
2.1. Création d'un service de l'audit interne .....	16
2.2. Rattachement hiérarchique .....	17
2.3. Organisation interne .....	19
2.3.1. Structure centralisée.....	20
2.3.2. Structures décentralisée .....	22
2.4. Moyens et supports de l'audit interne .....	23
2.4.1. Moyens technique de l'audit interne.....	24
2.4.1.1. La charte de l'audit .....	24
2.4.1.2. Le manuel d'audit interne .....	25
2.4.1.3. Cartographie des risques .....	25
2.4.1.4. Plan de l'audit .....	27
2.4.1.5. Manuel des procédures .....	28
2.4.2. Supports de l'audit interne .....	28
2.4.2.1. Papiers de travail.....	29
2.4.2.2. Dossiers d'audit .....	29
Chapitre 3 : Gestion des missions .....	31
3.1. Planification des missions .....	31
3.2. Conduite des missions .....	32
3.2.1. Phase de préparation .....	33

3.2.1.1. L'ordre de mission .....	33
3.2.1.2. Plan d'approche .....	34
3.2.1.3. Tableau des forces et des faiblesses apparentes.....	37
3.2.1.4. Rapport d'orientation.....	38
3.2.2. Phase de réalisation.....	39
3.2.2.1. Réunion d'ouverture .....	39
3.2.2.2. Programme de travail.....	40
3.2.2.3. Travail sur le terrain.....	42
3.2.3. Phase de conclusion.....	44
3.2.3.1. Projet de rapport d'audit .....	44
3.2.3.2. Réunion de clôture .....	44
3.2.4. Rapport d'audit interne.....	45
3.2.5. Phase de suivi des recommandations.....	46
Chapitre 4 : Gestion administrative du service .....	49
4.1. Gestion des ressources humaines du SAI.....	49
4.1.1. Recrutement et profil des auditeurs .....	49
4.1.1.1. Recrutement interne .....	50
4.1.1. 2. Recrutement externe .....	50
4.1.1. 3. Profil des auditeurs.....	50
4.1.2. La formation professionnelle.....	51
4.1.3. Gestion des carrières.....	51
4.2. Contrôle qualité .....	52
4.3. Evaluation de la performance du service de l'audit interne .....	53
4.3.1. Types d'évaluation.....	54
4.3.2. Démarche de l'évaluation.....	55
4.3.3. Indicateurs pour l'évaluation de la performance du service de l'audit interne.....	56
4.4. Relations avec l'auditeur externe .....	58
CHAPITRE 5 : Méthodologie de l'étude.....	59
5.1. Modèle d'analyse.....	59
5.1.1. Composantes de l'audit interne.....	59
5.2. Collecte des données .....	60
5.2.1. Recherche documentaire.....	60
5.2.2. Questionnaire.....	61
5.2.3. Entretien.....	61
5.2.4. L'observation participante et physique.....	62

5.3. Analyse des données.....	62
Deuxième partie : cadre pratique de l'audit interne à la BRS-Burkina Faso .....	64
CHAPITRE 6 : Présentation de la Banque Régionale de Solidarité –Burkina .....	66
6.1. Historique et cadre juridique .....	66
6.1.1. Historique de la banque .....	66
6.1.2. Cadre juridique de la banque .....	67
6.2. Mission et objectifs de la BRS-BURKINA.....	68
6.2.1. Mission.....	68
6.2.2. Objectifs.....	68
6.3. Champ d'intervention et populations cibles de la BRS-BURKINA .....	68
6.3.1. Champ d'intervention .....	68
6.3.2 Populations cibles visées .....	68
6.4. Mode opératoire de la banque .....	69
6.5. Organisation de la BRS-Burkina.....	70
6.5.1. Le Conseil d'Administration (CA) .....	71
6.5.2. Direction Générale.....	71
6.5.3. Département du Contrôle Général (CG).....	72
6.5.4. Département du Contrôle Financier (CF) .....	73
6.5.5. Secrétariat Général.....	73
6.5.6. Département de l'informatique et de l'organisation.....	75
6.5.7. Département des opérations, des finances et de la trésorerie .....	76
6.5.8. Département des ressources humaines, de la formation, de l'administration et du patrimoine. ....	77
CHAPITRE 7: Organisation du Service de l'Audit Interne .....	78
7.1. Création du service de l'audit interne.....	78
7.2. Missions, attributions et objectifs de l'Audit Interne .....	79
7.2.1. Missions de l'Audit Interne .....	79
7.2.2. Attributions de l'Audit Interne .....	79
7.2.3. Objectifs de l'Audit Interne .....	79
7.3. Rattachement hiérarchique .....	80
7.4. Organisation interne .....	80
7.5. Moyens et supports.....	81
7.5.1. Moyens du service Contrôle Général.....	81
7.5.1.1. Moyens matériels et humains.....	81
7.5.1.2. Moyens techniques.....	82
7.5.2. Support de l'Audit Interne .....	93
CHAPITRE 8 : Le fonctionnement de l'Audit Interne dans la banque.....	94



8.1. Fonctionnement technique.....	94
8.1.2. Conduite des missions .....	94
8.1.2.1. Phase préparation .....	95
8.1.2.2. Phase de réalisation ou terrain .....	96
8.1.2.3. Phase de conclusions ou Communications .....	97
8.1.2.4. Phase de déploiement.....	98
8.1.3. Evaluation des risques .....	98
8.2. Fonctionnement administratif.....	98
8.2.1. La gestion des ressources humaines du service .....	98
8.2.2. Evaluation de la performance du service contrôle général .....	99
8.2.3. Relations avec l'auditeur externe.....	99
CHAPITRE 9: Analyse des résultats et les recommandations.....	101
9.1. Analyse des résultats de l'organisation de l'audit interne .....	101
9.1.1. Forces de l'organisation de l'audit.....	101
9.1.2. Faiblesses de l'organisation du service contrôle général .....	103
9.1.3. Nos recommandations.....	106
9.1.3.1. Recommandations sur l'organisation de l'audit interne .....	106
9.2. Analyse des résultats de fonctionnement de l'audit interne .....	107
9.2.1. Forces du fonctionnement de l'audit interne .....	107
9.2.1. Autre force .....	109
9.2.2. Faiblesse du fonctionnement de l'Audit Interne.....	109
9.2.3. Recommandation sur le fonctionnement de l'audit interne .....	113
9.3. Plan d'action.....	114
9.4. Mesures d'efficacité du service contrôle général .....	115
9.4.1. Qualité du plan de communication de l'auditeur interne .....	115
9.4.2. Indicateurs de mesure de l'efficacité du service contrôle général .....	115
CONCLUSION GENERALE .....	118
ANNEXES .....	120
Annexe N° 1 : guide d'entretien.....	121
Annexe N° 2: questionnaire sur le fonctionnement de l'audit interne dans la banque.....	122
Annexe N° 3 : ORGANIGRAMME FILIALE BRS .....	124
BIBLOGRAHIE.....	125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION GENERALE

Les organisations évoluent dans un environnement en perpétuel changement. Elles sont, en permanence, confrontées à la concurrence et aux avancées technologiques. Cette situation ne laisse pas indifférente la banque. Sa survie est conditionnée par la capacité de ses responsables à s'adapter aux différentes évolutions. Le développement et la complexité croissante des opérations bancaires sont assurés en général par l'ensemble des services du « contrôle interne ». L'environnement bancaire se révèle être un environnement menacé par toutes sortes de risques. Selon SARDI (2002 :7), « aux risques traditionnels de l'activité bancaire, se sont ajoutés depuis quelques années de nouveaux risques liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence des nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel, mis en exergue par l'ensemble de la profession, et notamment par les autorités de contrôle ». Pour ce faire, il est important pour les dirigeants bancaires de disposer d'un audit interne indépendant et fort, présent partout où existe un risque, et capable de donner une assurance sur l'efficacité du système de contrôle interne. En d'autres termes, le contrôle interne étant un outil de sécurisation des opérations bancaires, il se doit d'être accompagné par une structure comme l'audit interne qui veillera sur son efficacité.

C'est ainsi que la BRS (Banque Régionale de la Solidarité) du Burkina qui fait l'objet de cette étude s'est dotée de cet outil moderne de gestion qu'est l'audit interne depuis sa création en 2005 sur l'initiative de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest).

La BRS, à l'instar des autres institutions bancaires, doit faire face à la gestion des risques afférents à son activité tels que le risque de marché, le risque de crédit, le risque de change, le risque opérationnel et bien d'autres. C'est pourquoi le service audit interne a le souci constant d'être efficace et efficient afin d'assurer un bon dispositif du contrôle interne garant de la maîtrise des risques. L'implication de l'audit interne dans de nouveaux domaines élargit sensiblement ses missions traditionnelles et représente autant de défis à relever dans les années à venir : implication dans les systèmes de mesure des risques, qu'il est chargé de valider, dans le processus de management des risques et du gouvernement d'entreprise dont il est un acteur essentiel.

Mais, au-delà des grandes ambitions que nourrissent les dirigeants de la BRS ainsi que le service d'audit interne subsistent, malgré tout quelques lacunes dans la pratique de la fonction dont la résolution serait d'un apport très appréciable et bénéfique pour l'institution.

Cette Banque à vocation régionale et à investissement décentralisé, se propose de réduire la pauvreté et d'être complémentaire aux autres banques existantes. Cet établissement financier a des critères distinctifs, à savoir les conditions d'accès au crédit et le mode opératoire. Il a pour population cible les PME (Petites et Moyennes Entreprises), les particuliers et les opérateurs de micro activités de production aspirant au développement ou à la modernisation de leurs activités. Il tire ses revenus des placements, des transferts d'argent et des intérêts sur les crédits. Si sur le plan financier, les résultats semblent bons pour la banque, il n'en demeure pas moins que, sur le plan de la gestion, il reste encore des choses à parfaire. En dépit du service d'audit mis en place en vue d'œuvrer à la bonne gestion de l'établissement, l'on assiste à un problème crucial. Il s'agit de la non évaluation du service d'audit par un évaluateur externe au moins une fois tous les cinq ans pourtant exigée par la norme 1312 de l'IFACI. Les origines de ce problème sont situées à plusieurs niveaux :

- la non existence du comité d'audit ;
- le départ successif des auditeurs internes ;
- la non maîtrise des normes professionnelles de la pratique de l'audit interne par l'auditeur de la banque ;
- l'insuffisance de communication entre le responsable de l'audit et le conseil à propos de l'évaluation du service.

Le problème évoqué ci-dessus pourrait, si l'on n'y prend garde à long terme, conduire la banque à de graves dérapages tels que :

- la baisse de l'efficacité et de la performance du service de l'audit interne ;
- l'insuffisance de maîtrise des risques ;
- la non amélioration des dispositifs du contrôle interne ;
- la baisse du rendement de la banque.

D'où la nécessité d'envisager les solutions adéquates.

Le choix de notre problématique est orienté non seulement par le souci de faire des propositions utiles aux dirigeants de la banque, mais également par la nécessité de contribuer à la résolution de leurs préoccupations. A cet effet, nous proposons les solutions ci-après :

- procéder à une évaluation externe conformément aux normes d'audit interne ;
- analyser la pratique de l'audit interne de la banque afin de mieux préparer l'évaluation externe.

Parmi les solutions proposées ci-dessus, nous retenons la plus pertinente pour résoudre ledit problème.

Il s'agit notamment d'analyse de la pratique interne. En effet, cette solution fera ressortir les forces et les faiblesses du service qui, si elles sont prises en compte, peuvent servir de levier d'actions pour mieux préparer l'évaluation externe. Sur ce, nous nous posons des questions dont les résolutions nous permettront de parvenir aux solutions retenues.

Fondamentalement nous nous posons la question de savoir  
Quelle est l'efficacité de la pratique de l'audit interne au sein de la BRS ?  
Plus spécifiquement, nous sommes en droit de nous demander.

- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Comment est-il organisé ?
- Comment fonctionne-t-il, aux plans technique et administratif ?
- Comment l'audit interne est-il pratiqué à la BRS Burkina ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de cette pratique ?
- Comment l'améliorer ?

Nous tenterons de répondre à ces questions à travers le thème : «Pratique de l'audit interne à la BRS Burkina Faso ».

A travers cette étude, nous avons fixé comme objectif général d'analyser l'audit interne tel que pratiqué dans la banque pour en faire ressortir les forces et les faiblesses. De cet objectif général découlent des objectifs spécifiques qui sont :

- étudier le système d'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne sur les plans technique et administratif ;
- examiner la pratique de l'audit interne à la BRS Burkina en vue d'identifier ses forces et ses faiblesses ;
- proposer des solutions pour l'amélioration du service avec un programme de mise en œuvre des plans d'actions.

La présente étude dégage un double intérêt, pour la BRS et pour l'auteur que nous sommes.

- **Pour la BRS**

Ce document pourrait être très utile aux dirigeants de la banque au cas où ils voudraient connaître l'efficacité de leur service d'audit interne. Il pourrait également les aider dans la prise de certaines décisions de gestion, entre autres la création des postes en respectant la séparation des fonctions. Il peut être très utile pour le service de l'audit interne dans la mesure où il lui permettra de connaître ses forces et ses faiblesses afin d'apporter des actions correctives.

- **Pour nous-mêmes**

L'élaboration de ce document nous permettra de découvrir beaucoup de choses que nous ignorions auparavant. Egalement, ce travail qui est la synthèse de connaissances théoriques et pratiques va nous permettre d'être de bons auditeurs internes sachant maîtriser le domaine. Le frottement au milieu professionnel est un atout pour la poursuite des tâches liées à l'audit interne. En référence à la situation géographique du lieu de stage (Burkina Faso), il nous revient de cumuler l'expérience de trois pays situés dans la zone de l'UEMOA, espace d'exercice par excellence de la pratique de l'audit interne dans la sous-région.

- **Annonce du plan**

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties : la première partie concerne le cadre théorique et comporte cinq (05) chapitres. Le premier chapitre rappelle le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne, il y sera question de définir l'audit interne, sa déontologie et ses normes. Le deuxième chapitre sera consacré à l'organisation d'un service d'audit interne telle que préconisée par la recherche documentaire. Le troisième chapitre traitera de la gestion des missions de l'audit interne dans l'entreprise. Le quatrième chapitre portera sur la gestion administrative du service et dans le cinquième chapitre nous présenterons la méthodologie de notre étude.

La seconde partie concerne le cadre pratique avec quatre chapitres (4) : nous verrons successivement la présentation de la banque dans le sixième chapitre, l'organisation du service de l'audit interne dans le septième chapitre, le fonctionnement de l'audit interne dans la banque au huitième chapitre, et en fin l'analyse des résultats et les recommandations au neuvième dernier chapitre.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

Les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un environnement en proie à la concurrence. Les managers d'entreprise, dans leur recherche effrénée de cette amélioration ont découvert un outil de gestion plus performant capable de réaliser leur rêve, celui de maîtriser leur gestion et accroître leur profit.

La fonction de l'audit interne donne à cet égard, l'assurance raisonnable que les activités menées sont sous contrôle. Elle constitue également une aide, ainsi qu'une assistance précieuse au management afin d'identifier, de maîtriser les risques liés aux activités des entités. Elle connaît un essor important dans les organisations privées et publiques.

Au cours de ces dernières années, avec l'accroissement et la diversification de l'activité bancaire, les banques, de plus en plus, font face à de nombreuses contraintes. Compte tenu de leurs places dans l'économie nationale et leurs spécificités, elles sont soumises à certaines obligations telles que les règlements de la commission bancaire. Dans l'espace UEMOA, la Commission Bancaire a pris des dispositions réglementaires afin de garantir l'activité des banques. A travers la circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000, elle impose aux banques évoluant dans l'espace UEMOA de disposer d'un service d'audit interne efficace.

Pour bien mener leurs missions, et donner l'assurance aux managers que les risques sont maîtrisés, les auditeurs internes doivent respecter le cadre de la pratique professionnelle pour la pratique de l'audit interne.

L'objet de cette première partie est de situer le cadre théorique de l'audit interne. Pour ce faire, nous aborderons les éléments qui caractérisent la pratique professionnelle de l'audit interne. Dans le premier chapitre, nous rappellerons le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne, il sera question ici de définir l'audit interne, sa déontologie et ses normes. Le deuxième chapitre sera consacré à l'organisation d'un service d'audit interne telle que préconisée par les différents ouvrages; le troisième chapitre traitera de la gestion des missions de l'audit interne dans l'entreprise; le quatrième chapitre traitera de la gestion administrative du service et dans le cinquième chapitre nous présenterons la méthodologie de notre étude.



# CHAPITRE 1: Cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne

Le développement des entreprises, privées ou publiques, a conduit à une délégation d'autorité et des tâches à plusieurs niveaux. En dépit de cette délégation, les managers doivent s'assurer que les activités sont pleinement maîtrisées. Pour cela ils doivent disposer d'un mécanisme de contrôle et de surveillance qualité des activités. A cet effet, ils doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace.

Le contrôle interne est l'ensemble des contrôles mis en place par une entité, dont le but est d'aider la direction à atteindre ses objectifs. L'audit interne par son appui à la direction, pour la réalisation des objectifs, fait partie du système de contrôle interne. Il aide l'entreprise à détecter les zones à risques potentiels et porte un jugement sur le dispositif mis en place pour maîtriser ces risques.

Ce dispositif doit être efficace et adapté en permanence à l'évolution des risques pour la maîtrise des activités. Cette préoccupation du management influence le type d'approche du contrôle, l'audit interne dont le rôle principal est de veiller à une amélioration continue du système de contrôle. L'audit interne contribue ainsi au contrôle, il estime et évalue l'efficacité des autres contrôles, mais il n'est pas le contrôle.

Il est une fonction au service du management pour l'amélioration de son contrôle interne. Pour la connaissance de cette fonction, nous commencerons par développer le concept et les normes de l'audit interne.

## 1.1. Définition, missions et objectifs de l'audit interne

Dans ce cadre nous allons définir l'audit interne, les missions et les objectifs assignés à la fonction de l'audit interne.

### 1.1.1. Définition de l'audit interne

L'audit interne (AI) a rapidement évolué depuis la deuxième guerre mondiale. Il couvre aujourd'hui tout l'éventail des activités opérationnelles et réalise de ce fait des prestations d'assurance et de conseil toutes aussi variées. Son développement a été favorisé par l'accroissement de la taille et la décentralisation des organisations, par des opérations de plus

en plus complexes, et techniquement sophistiquées, ainsi que par le besoin corrélatif de disposer d'un outil indépendant et objectif d'évaluation et d'amélioration de leur processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Prenant en compte cette évolution, l'Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne (IFACI) approuve le 21 mars 2000, la définition adoptée par l'IIA : « 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 des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Cette définition nous semble plus complète et reflète la réalité de l'évolution de la fonction sur le terrain, l'AI aujourd'hui est appelé à jouer le rôle de consultant interne. En jouant ce rôle, il poursuit des missions bien déterminées.

### **1.1.2. Missions de l'audit interne**

L'AI a pour mission de veiller à la sécurité de l'entité et d'aider le management à la prise de décision, d'évaluer le processus de management des risques, le processus de contrôle interne, de gouvernement d'entreprise et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique. En effet l'AI fait la recherche des points faibles, reconnaît et remédie aux faiblesses de l'entreprise. Comme le dit SCHICK (2007 : 5) « l'audit interne aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue ».

En nous basant sur les idées des différents auteurs, nous pouvons dire que la mission de l'audit interne tourne au tour de la création de valeur et la protection de valeur. Pour y parvenir l'AI doit détecter les risques et contribuer à améliorer les procédures et l'organisation de l'entité. Ainsi l'auditeur est chargé:

- d'analyser les pratiques de tous les services (comptable, financier, juridique, informatique, achat, etc....) ;
- de rédiger le rapport de synthèse sur la base de ses observations et faire les recommandations ;
- de proposer un plan d'actions pour améliorer les dispositifs du contrôle interne ;
- de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations auprès de chaque service.

Par sa mission, l'auditeur interne est en contact avec tous les services de l'entreprise.

Il acquiert ainsi une vision transversale.

Les missions d'audit interne peuvent prendre des formes multiples. Ainsi, nous mettons l'accent sur les missions d'assurance et de conseil. L'IFACI (2009 :2), précise que les missions de l'AI sont de deux natures :

#### ✓ **Mission d'assurance**

Selon les normes 1000. AI de l'IFACI (2011 :7), « la nature des missions d'assurance réalisées pour l'organisation doit être définie dans la Charte d'Audit. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit également être définie dans la charte ».

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Les missions d'assurance comportent généralement trois types d'intervenants qui sont: la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné – autrement dit le propriétaire du processus, la personne ou le groupe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne, et la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

#### ✓ **Missions de conseil**

D'après les normes 1000.C1 (IFACI, 2011 :7), la nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : la personne ou le groupe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne, et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client. Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

Ceci nous permet de dire que les missions de conseil accroissent la valeur ajoutée de l'auditeur. Il arrive fréquemment que les missions d'assurance débouchent sur des missions de conseil et vis versa.

Nous pouvons dire aussi que les missions de conseil fournissent parfois à l'auditeur l'occasion d'améliorer sa connaissance sur les processus de l'organisation ou des problèmes soulevés pendant une mission d'assurance.

### 1.1.3. Objectifs de l'audit interne

Selon SARDI (2002 :82), les objectifs assignés à cette fonction doivent être clairement exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit, et parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement. L'audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels :

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

Pour GERBIER (1996 :24), l'Audit Interne a pour finalité d'assister les dirigeants de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'AI leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

Au regard des points de vue des différents auteurs, nous pouvons dire que l'auditeur interne a cinq (5) objectifs principaux:

- vérifier la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients) ;
- vérifier que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- vérifier l'efficacité du domaine audité,
- identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.

- conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

Ces objectifs permettent à l'auditeur d'assister les membres de l'entité dans l'exercice efficace de leurs responsabilités enfin de créer de la valeur ajoutée.

L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale comprenant pour l'essentiel : un code de déontologie fournissant aux auditeurs internes les principes et valeurs régissant leur pratique professionnelle ; des normes pour les guider dans la réalisation de leur mission et la gestion de leur activité.

## 1.2. Code de déontologie

Le code de déontologie de l'IIA (Institute of Internal Auditors) a pour but «de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne ». Compte tenu de la confiance placée en l'AI pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code. Le code de déontologie énonce les qualités personnelles et les règles de conduite de l'auditeur interne.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'AI et inclut deux composantes essentielles : des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne, des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes. Ces règles sont composées de quatre (04) principes fondamentaux qui sont scindés en douze (12) règles de conduite à savoir :

- **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'AI ou leur organisation ;
- doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

- **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.

- **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.

- **Compétence**

**Les auditeurs internes :**

- ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'AI ;

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

Le code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit. Selon l'IIA, toute violation du code de déontologie par les 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.

### 1.3. Normes de l'audit interne

L'AI est pratiqué dans le monde entier, dans des environnements et des organisations très divers. Cette diversité d'environnements et d'organisations influe sur la pratique de l'AI. C'est dans ce cadre de réflexion, de promotion, de formation et d'échange que l'AI est régi par les organisations professionnelles telles que l'IIA et IFACI qui ont élaboré et publié des normes professionnelles à la pratique de l'AI. C'est pourquoi, les personnes physiques et les entités qui réalisent des activités d'AI doivent obligatoirement se conformer aux normes. SCHIK (2007 :9) souligne que « le métier d'AI ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux ».

Selon l'IIA, les normes font partie intégrante du cadre de référence des pratiques professionnelles. Elles visent à :

- définir les principes de base de la pratique de l'AI;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un AI apportant de la valeur ajoutée,
- établir les critères d'appréciations du fonctionnement de l'AI ;
- améliorer les processus organisationnels et les opérations.

Les normes se composent des normes de qualification (actuellement les normes des séries 1000 à 1320), des normes de fonctionnement (actuellement les normes de séries 2000 à 2600) et des normes de mise en œuvre (intégrées aux autres normes). Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'AI. Les normes de fonctionnement décrivent les activités d'AI et les critères d'évaluation de leur efficacité. Ces deux types de normes donnent des orientations pour toutes les activités d'AI (assurance, conseil et autres). Les normes de mise en œuvre ser-

vent à appliquer les autres normes à des types spécifiques de missions. L'ensemble des normes de mise en œuvre peut donc être défini pour les grandes catégories d'activités d'AI.

Comme le disent LEJEUNE& EMMERRICH (2007 :28), « les normes professionnelles ont pour finalité première de compléter, ou de préciser la mise en œuvre sur le plan pratique, des dispositions générales issues de la loi ou du règlement. Elles sont donc destinées à permettre aux professionnels d'apprécier concrètement la nature et l'étendue des diligences qu'ils doivent mettre en œuvre dans une situation donnée ».

### **Conclusion.**

L'AI joue un rôle prépondérant dans la bonne marche d'une organisation. Il donne une assurance raisonnable sur la maîtrise des activités de celle-ci. C'est une fonction normée ayant des objectifs et des missions clairement définis. Par conséquent, les agents de cette fonction c'est-à-dire les auditeurs internes sont soumis au respect strict de la déontologie et des normes professionnelles. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'AI est une fonction à l'intérieur d'une entreprise chargée d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de porter un jugement en vue d'apporter des améliorations. Les activités bancaires ayant quelles que caractéristiques différentes des autres organisations. Le chapitre suivant indiquera comment organiser un service d'audit interne (SAI) afin d'accroître sa performance.



## CHAPITRE 2: Organisation d'un service de l'audit interne

L'organisation d'un SAI est indispensable dans la pratique de l'audit. Dans ce chapitre nous parlerons de la création d'un SAI, son rattachement hiérarchique, son organisation interne, mais aussi les moyens et supports de l'AI car un service d'audit bien organisé ne saurait faire fi d'un de ses éléments.

### 2.1. Création d'un service de l'audit interne

Avant la création d'un SAI, il serait important de connaître les motivations qui sont derrière sa création. Aujourd'hui, les entreprises ont compris que l'activité n'est pas sans danger et qu'elles doivent mettre en place des dispositifs qui leurs permettent d'être à l'abri de toute sanction et de veiller à l'essentiel.

L'audit interne vient en pratique pour renforcer le contrôle interne et soutenir les centres de responsabilité à maîtriser davantage leur activité. L'audit interne vient ajuster les dispositifs de contrôle interne pour atteindre les objectifs de ce dernier en sauvegardant le patrimoine, en assurant une bonne circulation de l'information, en respectant les directives et en optimisant les performances de l'entreprise.

A travers les divers éléments avancés ci-dessus, l'audit interne devient plus une nécessité qu'un luxe. Il permet à l'entreprise l'adaptation aux nouvelles données et à surmonter les turbulences de son environnement.

La mise en place d'un SAI au sein de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de maîtriser des activités et d'aider l'entité à la prise de décision de l'organisation. La création d'un SAI ne peut se faire par simple décision hiérarchique et sans étude préalable des conditions optimales de sa réussite.

L'AI est développé pour satisfaire les besoins de la gestion. Les affaires et leur administration sont devenues si énormes et complexes qu'il devient impossible de suivre de près toutes les activités dont il est responsable. D'où la nécessité pour les organisations de se doter de cet outil moderne de gestion pour exécuter des vérifications allant au-delà de celles à ca-

ractère financier. En effet les auditeurs internes peuvent assister la direction à contrôler les activités qu'elle ne peut elle-même suivre de près, identifier et minimiser les risques.

Nous pouvons dire que la création d'un SAI dépend d'un certain nombre de facteurs tels que la taille de l'entité, la décentralisation géographique, le secteur d'activité, la qualification du personnel, la politique de gestion. Selon AHOANGANSI (2010 :31-32), « La taille de entreprise et la diversité des activités justifient souvent la création d'un SAI dans les entreprises évoluant sur le plan national ou international. Les SAI dans les entreprises nationales et internationales ont pour mission de grandir l'unité de commandement et la cohérence globale des politiques et des stratégies entre le siège, les différents centres de responsabilité et les entités filiales du groupe. L'efficacité de l'AI dans les grandes entreprises nationales et internationales dépend de l'organisation du SAI et de l'approche méthodologique utilisée ».

La création peut émaner des autorités externes (état, organisme international) ou des autorités internes à l'entreprise (présidence, direction générale). Il est important de créer un SAI et surtout de bien le rattacher afin qu'il exerce avec une grande indépendance sa mission.

## 2.2. Rattachement hiérarchique

Selon les normes 1110 de l'IFACI (2011 :8), « 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 ».

Le service d'audit doit être rattaché au plus haut niveau hiérarchique pour garantir leur indépendance et leur efficacité (IFACI, 2004 :5). Le service d'audit interne doit être autonome et indépendant afin de restituer une vue des événements qui soit impartiale et non biaisée. Ainsi sa subordination directe au conseil d'administration ou à la direction générale assurerait mieux cette indépendance. Les informations sont également un pré requis, tempéré tout de même par un devoir de réserve à l'égard des informations ainsi acquises. Nous trouvons pourtant des services d'audit rattachés à la direction financière, au chef de la comptabilité. Cela répond au souci de pouvoir assurer l'indépendance de l'audit interne, car un rattachement insuffisamment élevé pourrait constituer un handicap.

Selon une étude de l'IFACI en 2009, 77% des responsables de l'audit interne sont rattachés au directeur général ou au président. Le rattachement hiérarchique au comité d'audit uniquement est exceptionnel (3%). DUMAS in (IFACI, 1999 : n° 147), précise que le niveau élevé de rattachement recouvre la possibilité pour les auditeurs internes d'être au cœur de la stratégie et des objectifs de la direction générale. Ils peuvent ainsi être davantage considérés comme des experts, des consultants ou conseillers que comme des censeurs et des troubles fête par leurs partenaires dans l'entreprise. Quel que soit le niveau de rattachement du SAI, il y a des avantages et des inconvénients. Nous les résumons dans un tableau ci- après

**Tableau 1:** Avantages et inconvénients des différents modes de rattachement du SAI

Mode de rattachement	Avantages	Inconvénients
Rattachement au comité d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne a une vue générale sur toutes les fonctions de l'entreprise ;</li> <li>* Il a d'action plus large ;</li> </ul> Son indépendance vis-à-vis des hiérarchies fonctionnelles est garantie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne a moins de proximité avec les opérationnels ;</li> <li>* Il est en conflits avec les autres chefs de département.</li> <li>* Il a moins de communication avec les autres chefs de département.</li> </ul>
Rattachement au D.G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne a une vue générale sur toutes les fonctions de l'entreprise ;</li> <li>* Il a d'action plus large ;</li> </ul> Son indépendance vis-à-vis des hiérarchies fonctionnelles est garantie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne a moins de proximité avec les opérationnels ;</li> <li>* Il est en conflits avec les autres chefs de département.</li> </ul>
Rattachement au D.A.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne est proche des opérationnels ;</li> <li>* Il améliore la performance de la direction financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'auditeur interne est moins indépendant ;</li> </ul> Ses sources d'informations seront prioritairement de nature économique et financière au détriment des données physiques et opérationnelles.
En tant que chef de département (direction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ce rattachement facilite la communication avec les autres chefs de département.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cela crée un risque de confusion entre le CG et le DAF (surtout dans les PME) ;</li> <li>* Le contrôleur n'a pas d'influence sur les autres chefs de département ;</li> </ul> Les données sur les autres départements ne sont immédiatement disponibles.

Source : nous même

Les structures anglo-saxonnes, ont opté pour le rattachement au comité d'audit qui a pouvoir de décision sur le Plan d'Audit, le suivi des recommandations et la nomination du directeur de l'AI. Toutefois, même placé au plus haut dans l'entité, sa structure organisationnelle dépend de la taille de l'entreprise.

## 2.3. Organisation interne

L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères :

**La taille de l'entreprise :** plus une entreprise augmente sa taille et plus sa structure va devenir complexe. Les structures centralisées par exemple sont adaptées à des petites entreprises où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.

**L'âge de l'entreprise :** une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira par une complexification de l'organigramme.

**La stratégie poursuivie :** la stratégie de l'entreprise rentre en compte dans la définition de la structure (exemple : structure par projet). Cette complexification de la structure s'accompagne alors d'une certaine bureaucratisation de l'entreprise où le poids des services annexes à la production augmente dans le total de l'entreprise.

**La technologie utilisée par l'entreprise :** une production à l'unité se traduira par une structure simple alors qu'une production de masse entraînera souvent la mise en place d'une structure par produit.

**L'environnement de l'entreprise :** dans un environnement stable, l'entreprise aura tendance à privilégier une structure centralisée alors que dans un environnement incertain, l'entreprise mettra en place une structure souple facilement adaptable. (ONLINE, 2007 :78).

Au regard des points de vue des différents auteurs, nous pouvons dire que pour choisir sa structure l'entreprise doit prendre en compte certains critères tels que sa spécificité, son histoire, sa culture, sa taille. L'entreprise peut adopter différents types de structures selon la manière dont elle organise la division interne du travail.

### 2.3.1. Structure centralisée

La structure centralisée est une structure dans laquelle les auditeurs internes sont regroupés au sein d'une même équipe au siège. Elle peut se trouver dans les grandes entreprises avec une diversité des activités. Dans cette structure les auditeurs internes peuvent être polyvalents ou spécialisés par domaine ou par filiale.

Comme le dit BERTIN (2007:29), « Dans les entreprises internationales, l'activité d'AI est organisée sous forme de direction. Les auditeurs sont organisés par compétence ou par domaine. Le SAI est constituée d'un chef de mission, ce dernier assure l'exécution de la mission, gère de façon efficace les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit le rapport de la mission destiné au directeur central de l'audit».

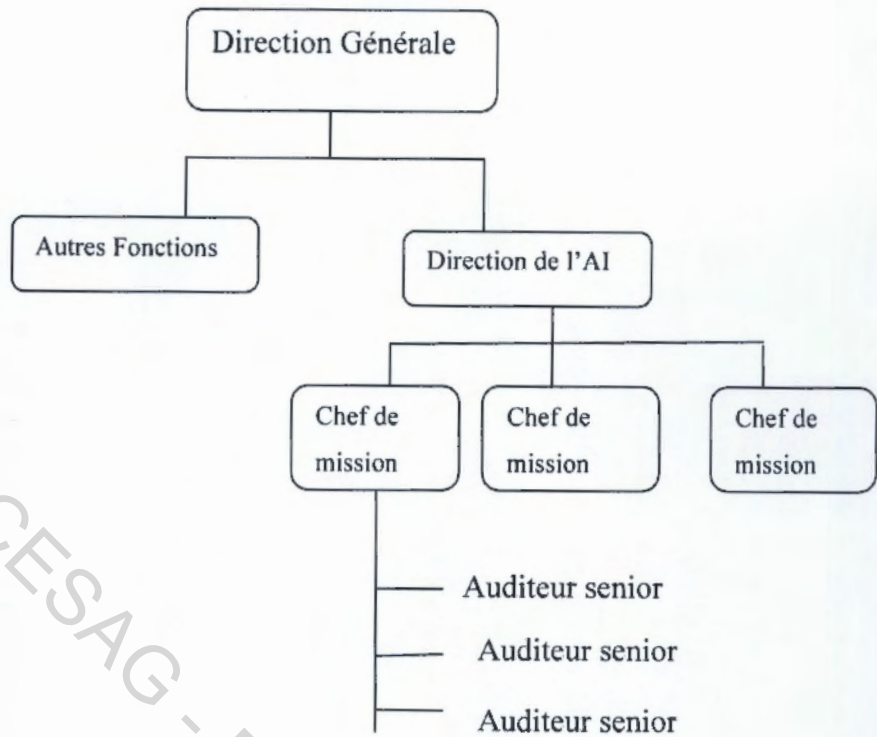
L'auditeur interne doit se comporter de plus en plus en professionnel. Il doit avoir une connaissance parfaite de l'activité de l'entité et doter de grandes qualités dont le courage ne sera pas la moindre d'entre elles.

RENARD (2010 :378), souligne que « la structure centralisée à deux formules et peuvent être adoptées par l'entreprise. Elles correspondent à deux conceptions différentes de l'organisation de l'audit interne ».

- La première formule

Elle concerne le service d'audit interne par métier ou par compétence qui consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité.

Figure 1: organigramme d'un service de l'audit interne centralisé

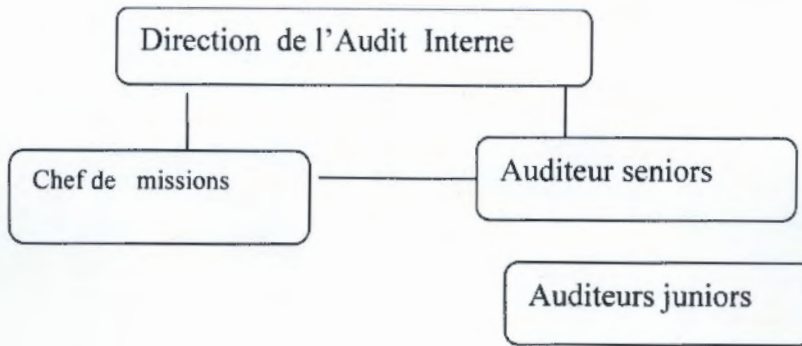


Source : Renard (2010 :379).

- Seconde formule

Elle correspond à une culture polyvalente de l'auditeur interne. Dans cette organisation, il n'y a pas de mission prédéterminée et chaque chef de mission n'a pas sous sa responsabilité un effectif précis et permanent. Les auditeurs, seniors et juniors sont regroupés dans une équipe, le plus souvent rattaché directement au responsable de l'audit interne. À l'occasion de chaque mission, il compose l'équipe en fonction des disponibilités et des capacités de chacun compte tenu des objectifs à atteindre.

**Figure 2:** organigramme d'un service d'audit interne centralisé polyvalent ou mono culturel



Source : Renard (2010 :380)

### 2.3.2. Structures décentralisée

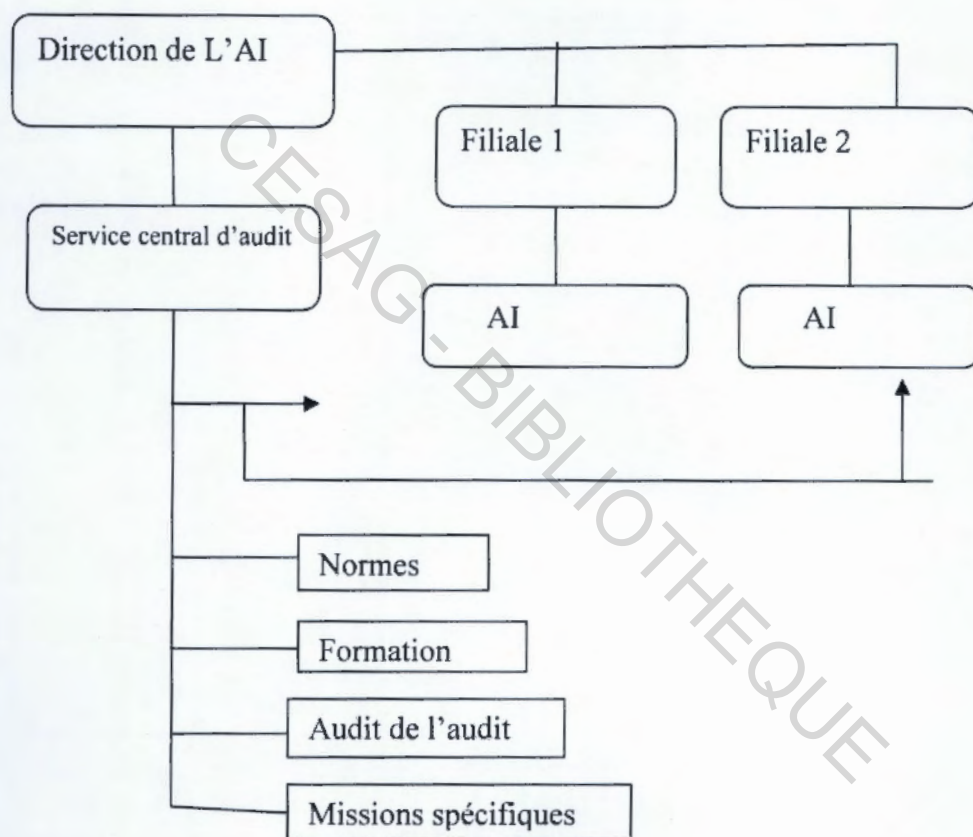
C'est une structure dans laquelle le SAI a des équipes d'auditeurs au sein des différentes unités de l'entreprise. Les auditeurs sont spécialisés par domaine ou par filiale. Selon une étude d'IFACI en 2009, « 31% des répondants indiquent que leur organisation dispose d'une structure d'audit décentralisée, dont 27% sont hiérarchiquement rattachées à la direction d'audit Groupe ».

Dans cette structure, le responsable de SAI constitue autant d'équipes d'auditeurs internes que d'unités autonomes ou filiales d'une certaine importance. La structure décentralisée sous-entend l'existence d'un service central d'AI auquel sont traditionnellement affectées quatre missions précises par RENARD (2010 :382) :

- la première mission est la définition des normes par le service central d'audit interne sous la responsabilité du directeur de l'audit interne. Ce service central permet ainsi de faire en sorte que toutes les équipes décentralisées quelles que soit l'unité au sein de laquelle elles sont, travaillent avec des objectifs identiques et avec une seule et même méthodologie ;
- la deuxième mission est la définition de la politique et des moyens de la formation professionnelle par le service central d'audit interne pour des raisons d'homogénéité et d'efficacité des équipes décentralisées ;

- la troisième mission est l'audit des équipes décentralisées par le service central d'audit interne ;
- la quatrième mission est la réalisation des missions spécifiques par le service central de l'audit interne dans les unités décentralisées. Ces missions ont parfois un caractère confidentiel ou particulièrement important.

Figure 3: organigramme d'un service d'audit interne décentralisé



Source : Renard (2010 :381)

## 2.4. Moyens et supports de l'audit interne

A l'instar de toutes les fonctions de l'entreprise qui se veulent performantes et utiles, l'audit interne a une organisation propre qui lui permet d'assurer la fiabilité de ses missions et apporter plus de valeur ajoutée. Il s'agit des moyens techniques et supports utilisés par l'auditeur pour bien mener sa mission au sein de l'entreprise. Les principaux moyens tech-



niques et supports sont : la charte d'audit, le manuel d'audit interne, le plan d'audit, la cartographie des risques, le manuel des procédures, les dossiers et les papiers de travail.

### 2.4.1. Moyens technique de l'audit interne

Les moyens techniques sont des outils indispensable dans l'activité de l'AI. Ce dernier les utilise au cours de ses missions. Celles-ci sont fondées sur une organisation stricte dont la description est faite par les normes professionnelles avec la recommandation des moyens techniques qui sont : la charte d'audit, le manuel de l'audit interne, le plan d'audit, la cartographie des risques, le manuel des procédures.

#### 2.4.1.1. La charte de l'audit

La charte est exigée par les normes professionnelles de l'AI (norme 1000). C'est un texte officiel qui précise la mission, les pouvoirs, le champ des activités et les responsabilités de l'auditeur tout en définissant la position hiérarchie de l'AI au sein de l'entité, autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions. D'après l'étude d'IFACI en 2009, le pourcentage de services d'audit interne dotés d'une charte d'audit interne est de 83%. Elle est formellement approuvée par la direction générale (dans 89% des cas) et par le Conseil ou un organe équivalent (dans 69% des cas).

L'auditeur interne utilise la charte comme un témoignage de son indépendance et sa responsabilité. La charte d'audit interne est un moyen de communication utile, tant interne qu'externe pour l'auditeur. Elle atteste de la cohérence du système de contrôle interne et apporte une certaine garantie sur la fiabilité et l'exhaustivité du système d'information. IFACI (2009:3), précise que, la charte doit être cohérente avec les normes et dûment signée et approuvée par le directeur général et le conseil administration.

Nous pouvons dire que la charte l'audit interne est une convention entre les managers et l'auditeur interne. Elle est fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne qui composent le cadre de référence de l'audit interne (norme 1000). D'où elle précise le rôle de l'AI, les règles de conduite des auditeurs, les règles relatives au comité d'audit. GERBIER (1996 :10), nous précise que c'est un texte solennel qui fixe les droits et les devoirs du SAI. Il constitue la loi fondamentale du SAI et autorise son développement. Ce texte indique l'objet, l'autorité et la responsabilité du SAI. La charte est proposée par le res-

ponsable de l'AI, approuvée par les organes dirigeants (direction générale, comité d'audit) dès la création du service. Comme le dit BUTIKOFER (2006 : 27), « la charte de l'audit interne est un soubassement sur lequel le service d'audit interne peut faire référence en cas d'interrogation ou de limitation de son champ ».

#### 2.4.1.2. Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit, prévu par la norme 2040, est un document qui décrit les procédures à suivre durant la planification, l'exécution des audits et l'élaboration de rapports, afin que ces différentes phases des travaux soient effectuées conformément aux politiques et aux normes d'audit en vigueur (IFACI 2004 :8).

Pour la réalisation de ses missions, l'auditeur interne se réfère au manuel d'audit afin d'assurer les dirigeants que leurs politiques et leurs dispositifs du contrôle interne, reflètent les meilleures pratiques professionnelles. Le manuel d'audit est utilisé par les auditeurs pour répondre à de nombreux besoins. Qui peuvent être entre autres l'organisation de la mission, les différentes étapes du processus à suivre, les techniques de l'audit, l'utilisation des outils techniques d'audit etc. Ce document doit remplir les objectifs suivants :

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

Le manuel guide l'auditeur interne étape par étape, tout au long du processus d'audit, lui permettant de mieux le concevoir, d'organiser, d'appréhender, de mener à bien, et d'assurer le suivi de la fonction auditée.

#### 2.4.1.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques. Elle permet de guider l'auditeur lors de l'élaboration du plan d'audit. L'élaboration de la cartographie passe par la hiérarchisa-

tion et l'évaluation des risques qui se font sur la base du niveau de la gravité et de la probabilité de survenance. L'auditeur utilise la cartographie des risques pour avoir une vision globale sur les risques de toute nature au sein d'une entreprise. Elle lui permet d'identifier, d'hierarchiser, d'évaluer, d'analyser et d'interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales.

Selon JIMENEZ & al. (2008 :116), la cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

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

La cartographie des risques intervient à plusieurs échelles. Elle peut représenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités. Pour utiliser la cartographie des risques l'auditeur peut combiner les trois facteurs suivants :

- répartition spatiale des différents niveaux de dangerosité en fonction des risques pris en compte ;
- mise en place de mesures pour la prévention et la gestion des risques ;
- restriction des droits d'utilisation des endroits par une servitude d'utilité publique de plan de prévention des risques.

Toutefois, l'entreprise étant par nature risquée, il ne s'agit pas pour l'auditeur interne de révéler tous les risques de l'entreprise. Chaque entreprise doit fixer un seuil significatif vis-à-vis du risque ainsi que sa limite d'acceptabilité. Pour accompagner cette idée NGUEMA (2007 :66), souligne que la hierarchisation des risques se fait conformément aux valeurs des paramètres d'évaluation. Ainsi nous avons quatre hypothèses :

- survenance et gravité élevées : risque majeur, il remet en cause les objectifs de l'entreprise,

- survenance et gravité faibles : risque mineur ; ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise,
- survenance faible et gravité importante : risque de gravité, doit faire l'objet d'une attention particulière car sa réalisation est destructrice de valeur,
- survenance élevée et la gravité faible : risque de récurrence.

La cartographie des risques doit faire l'objet d'une actualisation régulière pour permettre à l'auditeur interne d'élaborer de façon efficace son plan d'audit.

#### 2.4.1.4. Plan de l'audit

Le plan de l'audit est un document élaboré par le SAI, approuvé par la direction générale et le conseil d'audit. C'est un moyen efficace pour faciliter et améliorer la gestion du service et la mise en œuvre des missions d'audit.

Le plan d'audit liste l'ensemble des thèmes d'audit à traiter dans le cadre des missions d'audit et dans un planning prédéterminé. Il permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'AI. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et Il permet de définir de façon efficace la stratégie d'audit. Le chef de SAI doit établir un plan d'audit afin qu'il s'appuie, pour identifier les risques et prioriser les missions de l'audit, sur une analyse des risques de l'entité.

La norme 2010.A1 exige : « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentés et réalisés au moins une fois par an ». Cette exigence de la norme a favorisé le développement de l'approche par les risques dans le processus d'élaboration.

Pour RENARD (2009 :400-402), « le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles l'auditeur va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour ».

C'est dans le souci de couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise, que l'auditeur établit le plan en se basant sur quatre approches suivantes: approche par les métiers, par les fonctions, par les thèmes et par les processus. Actuellement, c'est la démarche d'appréciation des risques et l'étalement des missions qui est la plus utilisée pour l'élaboration du plan d'audit.

#### 2.4.1.5. Manuel des procédures

Le manuel des procédures est un guide opératoire à usage commun. Il fait la description de l'ensemble des procédures relatives aux activités de l'entité. Il permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités à savoir qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et pour quelles fins ?

Pour ERNST & YOUNG (2007 : 57), le manuel des procédures constitue :

- le gardien des normes et règles de l'entreprise ;
- le référentiel du savoir- faire, notamment par une traduction des règles en consignes opératoires ;
- un support des réflexions de maîtrise du risque métier ;
- un support des réflexions d'optimisation de la performance ;
- un support de formation.

Pour accompagner cette idée nous pouvons dire que le manuel des procédures permet à l'auditeur interne de connaître les modalités d'application des procédures, de sauvegarder les actifs et de favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches et il prévoit également la procédure de suivi des recommandations. Nous soulignons aussi que la structure du manuel des procédures doit permettre :

- l'accès rapide à la situation à traiter ;
- la description claire des tâches à réaliser pour traiter cette situation ;
- l'identification des supports nécessaires à chaque action.

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

#### 2.4.2. Supports de l'audit interne

Dans la mise en œuvre des missions d'audit, l'auditeur doit tenir compte d'un élément très important: la traçabilité. En effet, il est important pour l'auditeur d'écrire les différentes étapes de la mise en œuvre des missions d'audit de façon à conforter les constatations et les

recommandations d'audit qui seront diffusées. Pour cela, il doit constituer des dossiers d'audit et les papiers de travail.

#### 2.4.2.1. Papiers de travail

Les papiers de travail sont des prés - imprimés ou des feuilles de format standard pré-définis. Ils sont essentiels pour la réussite de la mission, car ils constituent les supports obligatoires de tout constat et de toutes les observations. En effet, pour l'IFACI (2009 :73), les papiers de travail permettent à l'auditeur de documenter les travaux effectués par lui-même, en particulier les résultats des tests réalisés lors de l'audit, afin de garantir la traçabilité et la justification des observations et recommandations qui en suivront. Ce document facilite la revue des travaux des auditeurs par le responsable de la mission ou le responsable du service d'audit interne. Ces papiers de travail doivent être référencés croisés avec les documents du dossier d'audit. Chaque papier de travail doit absolument contenir les indications telles que le nom de la société ou du service auditée, la désignation du service auditée, le nom de l'auditeur ; la date de l'audit et doit être validé par l'auditeur.

Selon MADERS (1994 :94), «l'auditeur, lors de ses interviews et analyses, reporte ses notes et résultats de ses analyses sur des papiers de travail ».

#### 2.4.2.2. Dossiers d'audit

A chaque mission l'auditeur doit constituer un dossier. Ce dossier doit composer des informations produites au cours de la mission qui servent d'éléments probants et des papiers de travail les plus significatifs. Pour LEMANT (1995 :153), « le dossier d'audit a pour but de recenser, de rassembler et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission. Il permet à l'auditeur de justifier les conclusions de son rapport par des données convenablement classées, structurées, et archivées, et de pouvoir répondre ainsi à toute question ou contestation ».

Les auditeurs internes doivent faire un classement rigoureux des documents afin de se munir des papiers de travail qui constituent les éléments de preuves, prêts à être montrés si les nécessités de la discussion l'exigent. Les dossiers d'audit sont considérés comme la mémoire de l'organisation. Il n'y a pas une méthode standard pour le classement des dossiers d'audit ; Par contre ils doivent être sécurisés comme le souligne la norme 2330(IFACI, 2011 :20), «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». La même norme stipule que le responsable de l'audit interne doit concevoir des règles pour la conservation des dossiers d'audit. Ces règles doivent être cohérentes avec la culture de l'entreprise et avec toute exigence réglementaire. Le contenu des dossiers d'audit sont les documents descriptifs (analyses des postes, organigrammes, tableau de risques, diagramme de circulation) et les documents explicatifs (feuilles d'interviews, questionnaires, feuille de révélation d'analyse du problème, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests).

## **Conclusion**

Compte tenu de la complexité des activités et de la taille de certaines entreprises ou institutions, la création d'un SAI est devenue nécessaire. Les services d'audit doivent être rattachés au plus haut niveau hiérarchique pour garantir leur indépendance et leur efficacité. Pour bien mener sa mission et d'apporter de la valeur ajoutée à l'organisation, l'AI utilise les moyens et les supports.

Dans le chapitre suivant nous allons voir la gestion des missions d'audit notamment, la planification, la conduite de la mission ainsi que l'évaluation des risques.

## Chapitre 3 : Gestion des missions

Dans le cadre de la gestion des missions, l'auditeur est amené à faire un planning des missions et déroule ses missions conformément à ce qui a été arrêté. La méthodologie adoptée pour la pratique ne varie pas quel que soit l'objet de la mission, la technique de l'AI obéit à des règles précises, qui doivent être respectées afin de fournir un travail clair, complet et efficace.

Dans ce chapitre nous parlerons de la planification, la conduite des missions, ainsi que l'évaluation des risques.

### 3.1. Planification des missions

En effet, le responsable du SAI élabore un planning pluriannuel couvrant le cycle des investigations. Il élabore un planning annuel prenant en compte la tranche annuelle des vérifications découlant du planning pluriannuel. L'élaboration des plannings se fait en fonction des services et des ressources (localisation, disponibilité, compétence). Les auditeurs internes prennent en compte les objectifs, les ressources, les opérations et les risques des activités auditées, leurs systèmes de management des risques et de contrôle, ainsi que leurs possibilités d'amélioration. Les plannings élaborés sont soumis à la validation de la direction générale et du comité l'audit.

Le planning est l'emploi du temps pour l'auditeur. Pour ce faire, il y a certaines étapes à respecter : connaître les périodes d'indisponibilité de chacun des auditeurs, à partir de ces données, construire des équipes d'audit en affectant les auditeurs aux missions maintenues et en prenant en compte l'enchaînement des missions, obtenir l'accord des audités sur les périodes d'audit retenues pour les missions d'audit et l'élaborer l'emploi du temps de chacun.

Selon INERIS (2007 : 16), « Pour l'élaboration du programme d'audit, l'auditeur interne doit prendre en compte différents critères : les activités, les domaines, les secteurs ou processus les moins performants et surtout les résultats des audits précédents seront les éléments fondamentaux ».



En nous basant sur les idées des différents auteurs, nous pouvons dire qu'il existe trois niveaux de planification d'audit à savoir le plan d'audit, la planification de la mission et le programme de travail. Selon la norme ISA 300, il y a trois types de plans d'audit

La planification de l'audit consiste à prévoir :

- l'approche générale des travaux ;
- les procédures d'audit à mettre en œuvre par les membres de l'équipe d'audit ;
- la nature et l'étendue de la supervision des membres de l'équipe d'audit et la revue de leurs travaux ;
- la nature et l'étendue des ressources nécessaires pour réaliser la mission, y compris le recours éventuel à des experts ;
- le cas échéant, la coordination des travaux avec les interventions d'experts ou d'autres professionnels chargés du contrôle des comptes des entités comprises dans le périmètre de consolidation.

Le plan de mission décrit l'approche générale des travaux, qui comprend notamment :

- l'étendue, le calendrier et l'orientation des travaux ;
- le ou les seuils de signification retenus, et
- les lignes directrices nécessaires à la préparation du programme de travail.

Le programme de travail définit la nature et l'étendue des diligences estimées nécessaires, au cours de l'exercice, à la mise en œuvre du plan de mission, compte tenu des prescriptions légales et des normes d'exercice professionnel; il indique le nombre d'heures de travail affectées à l'accomplissement de ces diligences et les honoraires correspondants.

## 3.2. Conduite des missions

La conduite des missions d'AI constitue une dimension importante de la pratique de l'AI dans une organisation. Les missions d'audit sont réalisées selon un plan pluriannuel établi à partir d'une analyse préalable des risques au niveau des différents services. En effet, les auditeurs ne travaillent pas au hasard au gré de leurs inspirations. Ils respectent une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes (MIKOL, 1999 :127). Le déroulement d'une mission d'AI exige de la simplicité pour la plus grande rigueur, la meilleure méthode possible, une relativité du vocabulaire qui est l'expression, le véhicule de la culture et une large adaptabilité.

Selon ERNST & YOUNG (2007 :45), l'exécution d'une mission d'audit interne a pour objectif principal de :

- définir le périmètre et les objectifs des missions d'audit ;
- identifier et évaluer les risques significatifs et déterminer s'ils sont suffisamment maîtrisés ;
- proposer des plans d'actions.

Le déroulement d'une mission d'audit interne est une démarche pour réaliser l'audit d'une activité ou d'un processus de l'entité. Il peut se caractériser par trois (3) ou quatre (04) phases selon les auteurs, dont la progression cohérente permet à l'auditeur d'effectuer aisément ses travaux et d'avancer. Ces différentes phases sont : phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion, et phase de suivi des recommandations.

### 3.2.1. Phase de préparation

Cette phase est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la phase d'exécution. Il s'agira dans cette phase de clarifier les attentes du commanditaire de la mission. Toute mission bien comprise, commence par une phase d'étude. En d'autres termes, avant de partir sur le terrain pour examiner, constater, interroger, il est important de procéder à une prise de connaissance du domaine à auditer, d'analyser les risques et d'identifier clairement les thèmes à auditer en fonction d'un référentiel préexistant ou élaboré par l'équipe d'audit. La phase de préparation est encore appelée phase de planification. Pour la planification de la mission l'auditeur doit respecter la norme 2200 de l'IFACI (2009 :15), « 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 ».

Cette phase comprend l'ordre de mission, le plan d'approche, le tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFfA) et le rapport d'orientation.

#### 3.2.1.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une entité donnée. Il précise l'origine de la mission, l'objectif, le champ d'application, le chef de mission, les auditeurs. En effet, l'ordre de mission devrait

inclure le contenu de l'engagement de l'audit interne, la responsabilité du management de même que celle de l'AI et les limites de son engagement (ROBERTSON 1999 :88). Une fois que l'ordre de mission est établi, le SAI peut alors aborder la phase de préparation proprement dite. Cette phase commence par les étapes de prise de connaissance de l'objet d'audit et identification des risques, qui associeront le plan d'approche. Il n'existe pas de modèle standard de l'ordre de mission

**Figure 4:** modèle de l'ordre de mission

**Ordre de mission**

Emanant de : le président de l'entreprise .....

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

Objet : Audit de .....

Destinataires : service à audité

L'audit de la .... de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des prévisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, mutations et notamment les redéploiements au sein de la société.

Exclusion :

Période observée :

La mission se dérouler du .../.../....

Chef de mission : X et un auditeur junior

**Source :** AHOUANNGANSI (2010 :47)

### 3.2.1.2. Plan d'approche

Le plan d'approche organise la phase d'étude, il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'améliorer ses performances, une décomposition du sujet de la mission en objet à auditer qui produit le référentiel (LEMANT 1995 : 39). Le plan d'approche prépare l'analyse des risques et les modalités pratiques sont basées sur la prise de connaissance du domaine à auditer.

- **La prise de connaissance**

L'AI doit avoir une connaissance globale de son entreprise, ensuite une bonne connaissance des domaines à auditer, le système de contrôle interne et des risques significatifs afin de pouvoir orienter sa mission. Selon ARENS (2000 :224), « La connaissance de l'activité de l'entité à auditer peut être obtenue sous différentes formes telles que les discussions avec les audités et les consultations de documents internes à l'entité auditée (obligations légales, chartes, lois et règlements, procès-verbaux, notes...). De surcroît, une connaissance considérable est obtenue en suivant de près les tâches accomplies par le personnel en charge ». La prise de connaissance consiste à obtenir une description précise de l'organisation actuelle du processus. En d'autres termes, il s'agit d'obtenir une compréhension et une documentation suffisante de l'organisation et du fonctionnement du processus considéré. Pour atteindre cet objectif, l'auditeur peut grâce aux visites effectuées se faire une idée du travail du personnel et des questions à poser au cours de la mission.

Après cette étape de prise de connaissance de l'activité, l'auditeur interne est amené à développer une procédure analytique, où il aura à déterminer le temps et l'étendue des procédures d'audit. La planification des procédures analytiques permet à l'auditeur d'identifier les zones des risques.

Pour MIKOL (1999 :131), «cette approche a pour objectif d'identifier les risques pouvant avoir une incidence significative sur les comptes et conditionne ainsi la programmation initiale des contrôles et la planification ultérieure de la mission qui conduisent à :

- déterminer la nature et l'étendue des contrôles, eu égard au seuil de signification,
- organiser l'exécution de la mission afin d'atteindre l'objectif de certification de la façon la plus rationnelle possible, avec le maximum d'efficacité et en respectant les délais prescrits ». il peut se présenter comme suite

**Tableau 2:** modèle du plan d'approche

<b>Dossier :</b>		<b>Rédacteur</b>	<b>Chef de mission</b>	<b>Date :</b>
<b>Objet : Projet d'intervention</b>				
<b>Jour</b>	<b>Signataire</b>	<b>Chef de mission</b>	<b>Réviseur principal</b>	<b>Réviseur</b>
<b>Connaissance générale de l'entreprise</b> Entretien Planning et programmes				
<b>Evaluation du contrôle interne</b> Préparation Evaluation du système comptable Evaluation du contrôle interne Autres Supervision Synthèse				
<b>Contrôle des comptes</b> Réunion préparatoire Contrôle régularité Contrôle des réalisations Contrôle des liasses des pièces Demande d'autorisation de retrait de fonds				
<b>Travaux de fin de mission</b> Dépôt du rapport provisoire, recommandations Prise en compte des recommandations Dépôt du rapport final Travaux du signataire à répartir Total				

Source : AHOANGANSI (2010 :377)

Le plan obtenu suite à la mise en œuvre de certaines diligences, conclut la phase de préparation et permettra de définir un planning précis de la phase de préparation et les décider pour

l'établissement des documents : le tableau des forces et des faiblesses apparentes ; et le rapport d'orientation.

### 3.2.1.3. Tableau des forces et des faiblesses apparentes

Toutes les informations recueillies lors de la prise de connaissance permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et faiblesses apparentes récapitulées dans un tableau appelé tableau des forces et faiblesses apparentes.

« Le tableau des forces et des faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et des faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation » (LEMANT1995 :63).

Selon la norme 2210 (IFACI, 2009 :15), « 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 ». Ainsi, le TFfA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce serait de l'audit avant l'audit. Il est reproduit comme suit :

Tableau 3: Tableau des forces et faiblesses

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risque	POCA/ Indicateur	Opinion			Commentaires

Source: LEMANT (1999 :64)

Les quatre premières colonnes sont renseignées à l'étape d'élaboration du plan d'approche. Les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques et un survol du terrain qui précède son examen attentif. Le TFfA doit être utilisé comme un support de supervision, faisant apparaître la démarche intellectuelle de l'auditeur et assurant la cohérence de l'ensemble

de la mission. Sa validation par le responsable de l'audit interne, clôt l'analyse des risques et permet de passer à l'étape du rapport d'orientation.

#### 3.2.1.4. Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation est un document qui oriente l'auditeur et l'audité sur les différents points des investigations. Il définit les objectifs ou le plan de la mission. Le rapport d'orientation est un contrat passé entre l'auditeur et l'audité précisant les points à atteindre et le champ d'action de la mission. Ce document, qui souligne la nécessité pour les deux parties de connaître parfaitement ce sur quoi elles s'engagent, reprend les éléments de l'identification des risques effectués en amont (GRAND 1998 :56). Il sera question de s'appuyer sur cette même identification pour estimer l'importance de la mission et son contenu qui peut être général (concernant les objectifs permanents de contrôle interne) ou spécifiques

Selon LEMANT (1995 :73), « Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ». Il a un champ d'actions constitué par les fonctions et zones géographiques concernées par la mission. Il définit les objectifs de la mission sous les aspects suivants :

- objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle ;
- objectifs spécifiques : ce sont les dispositifs du contrôle interne.

Les objectifs doivent être expliqués à travers un questionnaire de contrôle interne, programme de travail, fixation du seuil de signification, étendue des sondages. (SARDI 2002 :162). Le rapport d'orientation obéit aux principes suivants :

- un choix d'orientation de la mission doit être effectué à partir du TffA et matérialisé par un rapport d'orientation signé par le responsable de l'audit interne ;
- le rapport d'orientation doit définir la mission en termes d'objectifs à atteindre par l'audit, exprimés dans le langage de son client ;
- chaque fois que cela est possible, le rapport d'orientation sera discuté avec les principaux responsables audités et le demandeur.

Tableau 4:Modèle de rapport d'orientation

Conséquences sur les contrôles	Cycles dont les opérations ou les procédures relèvent d'observations ou de contrôles approfondis		Cycle dont la revue des opérations ou procédures est limitée à des tests de valeurs ou de cohérence		Cycles à caractère N/S ou N/A
	Contrôles	Procédures	Tests de valeur	Tests de cohérence	

**Source** : AHOUANNGANSI (2010 :386)

Après l'étape de l'étude, dont les différentes sous phases ont permis de mieux cerner et orienter la mission, nous abordons à présent l'étape suivante qui est constituée des travaux à réaliser sur le terrain

### 3.2.2. Phase de réalisation

Cette phase débute par une réunion d'ouverture dans laquelle l'auditeur et l'audité examinent le rapport d'orientation. Elle fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication de la part de l'auditeur et de discernement pour procéder aux contrôles qui vont faire l'objet du rapport d'audit. C'est le cœur de la mission, selon la norme 2300 (IFACI, 2009 :17), elle permet aux auditeurs internes d'identifier, d'analyser, d'évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. Elle est identifiée par la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail sur le terrain, ainsi que les preuves, cohérences et validations.

#### 3.2.2.1. Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. Elle doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler car c'est à cet endroit qu'il dispose de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion (LEMANT, 1995 :83). Elle est dirigée par le chef de mission, sauf si l'importance du sujet le justifie ou si s'agit d'une première mission sur l'entité dans ce cas il est souhaitable que ce soit par le responsable de l'AI. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission et les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la fonction auditée.



Au regard des points de vue des différents auteurs, nous pouvons dire que la réunion d'ouverture est facultative : les auditeurs et la Direction de l'entité auditée décident de l'organisation d'une réunion d'ouverture. Pour les missions qui exigeraient la présence de beaucoup de personnes, il peut être plus aisé de transmettre une note explicative.

Toutefois, quand c'est possible, l'organisation d'une réunion d'ouverture est toujours préférable. Selon RENARD (2009 :246-252), son ordre du jour aborde les six points suivants :

- la présentation : présenter les auditeurs et se faire présenter les responsables audités et l'activité et les encourager à participer activement à l'audit;
- le rappel sur l'audit interne : clarifier le rôle de l'audit interne et son objectif, et décrire la place du service dans l'organisation pour assurer une parfaite collaboration auditeurs /audités;
- le rapport d'orientation : exposer le rapport d'orientation ;
- les rendez-vous et les contacts, l'accord sur le calendrier;
- la logistique de la mission : clarifier les conditions matérielles;
- le rappel sur la procédure d'audit : annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter des modalités de collaboration entre auditeurs et audités.

A l'issue de cette réunion, les auditeurs élaborent le programme de vérification et procèdent à la mise à jour afin d'apporter des modifications éventuelles décidées en commun accord.

### 3.2.2.2. Programme de travail

Il se définit comme étant l'ensemble des diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'audit, pour confirmer les forces et faiblesses apparentes. C'est un document interne à l'audit, destiné à définir et à répartir les tâches entre les membres de l'équipe, à planifier et à suivre les travaux des auditeurs (LEMANT, 1995 :77).

Le programme de l'audit est en quelque sorte un fil conducteur pour chaque auditeur. Il est établi par l'équipe en charge de la mission sous la supervision du chef de mission après la discussion du programme de travail en réunion d'ouverture ; il nécessite l'approbation du responsable de l'audit et devient à partir de ce moment un contrat entre le responsable de l'audit et le chef de mission. RENARD (2000 :252) a identifié et assigné six objectifs au programme d'audit et qui sont :

- c'est un document contractuel entre les responsables de l'audit et l'équipe chargée de la mission ;
- c'est un planning de travail : permettre au chef de mission de répartir les tâches entre auditeurs,
- c'est un fil conducteur pour chaque auditeur : servir de guide pour éviter les débordements ;
- c'est un point de départ du questionnaire de contrôle interne (QCI) : c'est à partir de ce document et parallèlement à son élaboration que se construit, dans tous ses éléments de détails, le QCI ;
- suivi du travail : permet au responsable de la mission de mieux suivre globalement et individuellement et donc d'avoir les moyens d'apprécier, le travail des auditeurs ;
- documentation : ce n'est pas le moindre des objectifs – l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation particulièrement précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir.

Le programme d'audit énonce de façon précise et détaillée deux points essentiels :

- l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils (inventaires, rassemblement de documents, sélections diverses) ;
- l'indication de quelle technique, de quel outil, dont il faut envisager l'utilisation (diagramme de circulation, sondage statistique, piste d'audit, interview...)

Tout cela permet à l'auditeur de savoir quelles tâches, il doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (quand ?) mais également avec quels outils (comment ?).

Tableau 5: Modèle du programme de travail

Objet : Programme d'Examen des comptes			
Travaux à réaliser	Durée des travaux (jours)	Date de fin de travaux	Référence du dossier
Vérification des liasses des comptes			

Source : nous même à partir d'AHOUANGANSI 2010.

### 3.2.2.3. Travail sur le terrain

Le travail sur le terrain consiste à la mise en œuvre du programme de vérifications. Son objet est de conduire à des conclusions indiscutables et pertinentes en réponse aux interrogations du management. Ce programme de vérification n'est qu'un guide et rien n'empêche son amélioration à condition que toute modification soit discutée et consignée. Il est réalisé grâce aux constats ou observations, aux tests de cohérences, de validation et à l'appréciation de la qualité du contrôle interne. Etape nécessaire et incontournable, ce programme doit être adapté au rapport d'orientation, (GRENN, 1990 :43). Ce qui permettra d'aborder le travail sur le terrain avec l'utilisation du questionnaire de contrôle interne et

- **Questionnaire de contrôle interne**

Le QCI est une grille d'analyse qui permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de l'audit. Une liste de cinq questions aide à couvrir tous les aspects de contrôle dont :

- qui ? Pour identifier l'opérateur, ses pouvoirs et l'identité entre la réalité et le référentiel,
- quoi ? Pour connaître l'objet de l'opération ;
- où ? Pour tester tous les endroits où l'opération se déroule ;
- quand ? Pour connaître le début, la fin, la durée ; la saisonnalité et le planning ;
- comment ? Pour décrire le mode opératoire, (LEMANT, 1995 :195-199).

Il s'agit ici d'un élément essentiel dont l'auditeur pourra user sur le terrain pour procéder aux tests et observations, dont la preuve constitue un critère de rétention des constats relevés.

Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) et donc à une analyse causale.

- **Observation**

Elle permet à l'auditeur d'examiner la réalité d'un actif et la qualité de la procédure d'inventaire et prend en compte les aléas relatifs au moment où il effectue son observation, maintenir les faits observés dans leur contexte. Cette observation permet à l'auditeur de compléter le questionnaire du contrôle interne déjà établi et la gamme des tests qu'il s'apprête à réaliser.

Avec la réalisation des FRAP (feuille de révélation et d'analyse des Problèmes), l'auditeur s'assure de la cohérence de ces observations.

- **Tests**

Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définis et du questionnaire du contrôle interne. Quel que soit l'outil utilisé les tests doivent toujours répondre à un nombre de conditions:

- les questions posées doivent être précises,
- il faut savoir choisir les outils opportuns (questionnaire, interview...),
- il faut savoir interpréter les résultats des tests ce qui est d'autant plus facile que l'objectif a été défini avec précision,
- tout test doit faire l'objet d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) dans le cas où le test révèle un des fonctionnements.

Après la formalisation des travaux par la mise en œuvre effective des diligences ci-dessus évoquées, l'équipe retourne au bureau pour une réunion de synthèse interne au service d'audit afin que les auditeurs puissent apporter les éclaircissements nécessaires.

### 3.2.3. Phase de conclusion

Cette phase est l'étape finale dans le déroulement d'une mission d'audit. L'auditeur est tenu de fournir un projet de rapport qui sera soumis pour une validation et qui aboutira sans aucun doute au rapport définitif. Elle est composée du projet de rapport, de la réunion de clôture, et le rapport définitif.

#### 3.2.3.1. Projet de rapport d'audit

A la fin de chaque mission l'auditeur rédige un projet de rapport formalisant ses constats et recommandations, (SCHICK, 2007 :121).

Le projet de rapport est constitué par l'ensemble des (FRAP) que l'auditeur a pris le soin de classer d'une façon logique et par ordre d'importance. Il présente la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. Il est qualifié de projet parce que c'est un document provisoire et incomplet car il ne contient pas les commentaires des audités, l'évaluation de la mission et les plans d'actions et n'ayant pas fait l'objet de validation générale.

Le projet de rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture.

#### 3.2.3.2. Réunion de clôture

La réunion de clôture réunit les mêmes participants et se déroule sur le même lieu que celle de la réunion d'ouverture. Le contenu du projet de rapport est présenté par les auditeurs au service des audités. Cette réunion doit être bien préparée car les auditeurs doivent être en mesure de prouver leurs constats aux moyens des éléments de preuve récoltés lors de la mission. Ils doivent présenter les recommandations en fonction de leur importance dans le projet de rapport en faisant une analyse à partir des conséquences ; les dysfonctionnements doivent faire l'objet de connaissance commune ; ce qui crée une dynamique et garantit la transmission d'informations. Pour l'audit interne, cela permet de mettre en exergue son rôle de conseil.

La parole est ensuite laissée aux audités pour formuler leurs remarques à propos du projet de rapport. Une discussion se déroule entre les auditeurs et les audités. Les auditeurs fixent un délai dans lequel le service audité doit remettre ses commentaires par écrit. Nous soulignons

aussi que le projet de rapport peut être modifié dans certains cas tels que: l'audité n'est pas d'accord avec le constat et apporte la preuve contraire dans ce cas le service d'audit examine la preuve apportée et modifie le projet de rapport sur ce point (constat et recommandation) ou encore l'audité émet des réserves par rapport à la recommandation (pas réalisable, pas réaliste, ...) dans ce cas le service d'audit examine ces réserves et, soit modifie le projet de rapport, soit intègre simplement les commentaires de l'audité dans le projet de rapport (espace réservé à cet effet).

Pendant cette réunion, tous les dysfonctionnements détectés par l'auditeur doivent être validés par les audités afin d'éviter des contestations éventuelles. Pour accompagner cette idée SCHICK (2007 :122), précise que« cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable ».

Dans l'équipe d'audit, chacun est à la hauteur de sa contribution et de ses capacités, procède à une présentation vivante et illustrée du projet de rapport. A l'issue de cette réunion dont la durée est extrêmement variables ; les auditeurs retournent dans leur service pour entreprendre la phase finale de leurs travaux : le rapport définitif.

### 3.2.4. Rapport d'audit interne

Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits. Le rapport doit être complet, constructif, objectif, clair, utile et le plus convaincant possible. Il ne doit contenir que des éléments qui ont été présentés aux responsables audités et ne doit pas constituer une surprise pour les audités.

Le rapport d'audit obéit à la norme 2440 qui stipule que «le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés ».Nous pouvons dire que le rapport d'audit a deux objectifs distincts :

- c'est un document d'information pour la hiérarchie. L'audit donne à celle-ci une assurance sur la maîtrise du domaine audité ;
- c'est un outil de travail pour les audités car c'est à partir du rapport que l'audité prend les mesures correctrices. Pour ce faire, le document doit reprendre l'analyse et le détail des constats et des observations ainsi que des recommandations précises.

Selon LEMANT, (1995 :119), « le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés pour action et la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès ».

Le travail de l'auditeur ne s'arrête pas avec le dépôt du rapport, il doit assurer le suivi des recommandations pour rendre compte à la direction ou au comité d'audit.

### 3.2.5. Phase de suivi des recommandations

Cette phase est très importante dans la conduite d'une mission, car elle permet à l'auditeur de créer la valeur ajoutée dans le but d'améliorer l'activité de l'entreprise.

Pour les normes professionnelles, 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 et à l'efficacités des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. La norme 2000 de l'IFACI (2011:15), précise que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation ».

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que l'activité d'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation et suit une approche d'audit basée sur le risque. En outre, l'audit interne doit évaluer et contribuer à l'amélioration des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en utilisant une approche systématique et disciplinée.

Selon une étude d'IFACI (2008 :78), « 33% des répondants ne mesurent pas formellement la valeur ajoutée de leur direction, alors même qu'il s'agit de la finalité de l'audit interne inscrite dans la définition officielle IIA/IFACI. En outre, à l'instar d'autres directions supports, il peut arriver que l'audit interne soit interrogé sur son rapport coût/bénéfice ».

Il est important de signaler que le premier élément cité par les services d'audit interne qui ont engagé une telle évaluation est le taux de recommandations acceptées et/ou mises en œuvre (66% en France, 51% au niveau mondial), le second étant la confiance que les auditeurs externes accordent aux travaux de l'audit interne (43% en France et 33 % au niveau mondial). Le troisième critère porte sur la réalisation d'enquêtes auprès des clients de l'audit interne et des audités (33% en France et 35% au niveau mondial) (IFACI, 2008 :79).

C'est ainsi que, les audités doivent comprendre que les recommandations ne sont pas une critique et n'impliquent pas de faute professionnelle. Mais c'est une solution proposée au responsable destinées à corriger les dysfonctionnements et palier les carences détectées.

Les recommandations de l'auditeur se matérialisent par l'élaboration d'un plan d'actions et la mise en œuvre de ses recommandations par les responsables audités. Pour le respect du principe de l'indépendance de l'auditeur interne, celui-ci ne participe pas à la mise en œuvre des recommandations mais doit mettre en place un processus de suivi. Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations peuvent être effectués de plusieurs manières :

- le mini- audit : l'auditeur interne revient sur les lieux de sa mission quelques mois après son passage, s'entretient avec les responsables sur les niveaux d'avancement de la mise en œuvre du plan d'actions ;
- le questionnaire : c'est la méthode déclarative ; l'auditeur reprend le plan d'actions dans un questionnaire, et demande à l'audité de préciser où il en est dans sa mise en œuvre ;
- un comité de suivi, réunissant à périodicité régulière auditeurs et audités pour faire un point d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations (RENARD, 2009 :310).

Au regard des points de vue des différents auditeurs, nous pouvons dire que la valeur ajoutée de l'audit interne ne s'exprime pleinement que si les recommandations ont été mises en application et la valeur apportée par l'audit interne doit être mesurée par :

- la qualité du rapport d'audit ;
- l'appréciation du contrôle des opérations par l'audit interne ;
- les analyses, les appréciations et des recommandations qui doivent être intégrées en tant que plan d'actions par l'audités ;
- l'efficacité de l'organisation.

Le suivi des recommandations permet de maintenir la pression, d'informer la direction, et de motiver les équipes d'auditeurs internes. Nous pouvons dire qu'un rapport sans suivi des recommandations constitue une mission inachevée, probablement sans grand impact et conduisant ainsi à l'inutilité et l'inefficacité de l'audit interne.



## **Conclusion**

Les missions l'audit interne peuvent prendre des formes multiples. C'est ainsi que, la gestion des missions est indispensable dans la pratique de l'audit interne. Le présent chapitre nous a permis d'avoir une idée sur la gestion des missions de l'AI à travers la planification des missions, les différentes phases de la conduite des missions et enfin la notion et le critère de l'évaluation des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : Gestion administrative du service

La gestion administrative du service d'audit interne notifie que la structure d'AI existé et qu'elle fonctionne. En vue de respecter la dialectique élémentaire de la constante adaptation de l'univers instable des organisations, le chef de Service d'Audit Interne (SAI) doit savoir organiser son service pour assurer un bon fonctionnement. Pour une meilleure gestion, il lui faut des moyens suffisants pour l'accomplissement de ses activités en vue de préserver son indépendance. L'insuffisance des moyens financiers accordés au SAI constituent une entrave à la bonne marche du service. Il doit disposer, dans la mesure du possible des moyens logistiques et humains nécessaires à l'accomplissement des missions pour garantir son efficacité.

### 4.1. Gestion des ressources humaines du SAI

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) consiste à recruter des salariés, à les retenir dans l'entreprise et à leurs offrir des perspectives d'évolution, autant de démarches qui doivent s'inscrire dans la stratégie et la structure de la société. Elle passe principalement par l'élaboration d'une stratégie des ressources humaines. Au sens large, il s'agit d'une approche systématique qui considère les salariés actuels et à venir comme un capital humain, c'est-à-dire comme des actifs incorporels dont il convient de développer autant que possible le potentiel. La stratégie des ressources humaines axée sur l'individu permet de mieux retenir les salariés au sein de l'entreprise et d'accroître les bénéfices.

La gestion des ressources humaines au sein du SAI, c'est faire allusion à l'équipe qui anime. Cette équipe peut être composée d'une ou plusieurs personnes suivant le cas. Pour le niveau de formation des auditeurs internes, le plus important c'est la qualité du personnel. C'est pourquoi pour la mise en place d'un SAI, il convient de porter un regard critique sur le recrutement et le profil, la formation professionnelle et la gestion des carrières.

#### 4.1.1. Recrutement et profil des auditeurs

Le recrutement du personnel de l'AI peut se faire en interne et en externe ; le choix de l'un ou de l'autre dépend des objectifs que vise le management. Les pratiques en matière de recrutement sont très différenciées. L'enquête réalisée par L'IFACI en (2009 :66) sur la pratique de l'audit interne, souligne que 34% des services recrutent plus de 71 % de leurs audi-

teurs au sein de l'organisation, 29% des responsables d'audit interne recrutent moins de 25% de leur effectif en interne (leurs auditeurs au sein de l'entité). Les recrutements internes sont prédominants dans le secteur public.

#### 4.1.1.1. Recrutement interne

L'auditeur ayant reçu la promotion a déjà une connaissance de la structure de l'entité. Comme le dit RENARD (2010 : 385), « l'auditeur interne ne saurait exercer convenablement son métier que s'il est imprégné de la culture de l'entreprise ou de l'organisation ». Nous remarquons que ce mode de recrutement a un inconvénient plus ou moins important ; dans un premier temps c'est la diminution des regards critiques eu égard à la fréquentation habituelle des méthodes et des structures. Dans le second temps, Il se peut que l'auditeur ne dispose pas de bases théoriques de l'AI et ne connaisse pas les normes professionnelles diffusées par l'IFACI et le code de déontologie. Ce qui peut être un handicap pour sa performance.

#### 4.1.1. 2. Recrutement externe

Pour le recrutement externe l'organisation bénéficie des talents provenant de l'extérieur qui ont une vision nouvelle dont l'esprit critique est susceptible de faire évoluer la fonction. A côté de cet avantage, il existe un inconvénient moins important comme la méconnaissance des structures de l'organisation.

#### 4.1.1. 3. Profil des auditeurs

A ce titre, comme le souligne RENARD (2005:385 ), « il n'y a pas de profil type des auditeurs internes sauf à exiger de bonnes aptitudes à communiquer et une solide connaissance des techniques d'audit ». Il est exigé à l'auditeur interne de donner à l'entreprise, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et de donner des conseils. De ce fait, il doit avoir un niveau supérieur pour pouvoir s'adapter aux nouvelles situations en relation avec sa mission en fin de créer une valeur ajoutée pour l'entité.

En plus, l'enquête de l'IFACI 2000, à montrer que les auditeurs sont diplômés avec la répartition suivante : 83% sont issus d'une grande école ou de l'université et ont une expérience de nature opérationnelle ou en finance et contrôle.

Selon GERBIER, (1996 :39), « l'efficacité d'un service d'audit dépend de la qualité des hommes qui le composent », et insistent sur la nécessité de recruter des auditeurs de haut niveau montrant de réelles aptitudes professionnelles. La norme 1210 de l'IFACI, (2009 : 6), précise que « l'auditeur interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ». Ainsi, l'auditeur interne doit être pluridisciplinaire pour que le service puisse couvrir l'ensemble des activités de l'entité. Le profil des auditeurs internes est un facteur important mais l'organisation devra veiller à leur assurer une formation continue.

#### 4.1.2. La formation professionnelle

Le métier d'auditeur interne exige un certain comportement et des qualités humaines, mais aussi une qualification professionnelle. La formation est tributaire de la gestion du service d'audit interne. Elle peut s'acquérir selon RENARD (2010 : 390), « par l'enseignement, la connaissance livresque et l'apprentissage sur le terrain ». Ces trois (03) méthodes doivent être utilisées conjointement en vue de réussir la formation.

Selon les normes de la pratique professionnellement de l'IIA (2001 : 27), « le directeur de l'AI doit établir des plans de recrutement et le développement des ressources humaines du service. Ces plans doivent prévoir :

- les descriptions de fonction à chaque niveau de responsabilité ;
- la sélection de collaborateurs qualifiés et compétentes ;
- une formation initiale et un plan de formation permanent pour chaque auditeur ;
- l'évaluation des performances de chaque auditeur une fois par an.

Pour faire perpétuer l'efficacité des meilleures équipes d'audit, il faut prévoir une dose raisonnable de formation continue qui est « l'antidote à l'obsolescence des savoirs » (RENARD, 2003 :52). Ensuite, il faut gérer la carrière des auditeurs.

#### 4.1.3. Gestion des carrières

La gestion des carrières est la formation et l'évaluation de l'auditeur durant toute sa carrière au sein d'une entreprise. Il s'agit ici de la formation permanente sur des thèmes spécialisés en participant aux séminaires sur les thèmes recherchés et en effectuant des échanges d'expérience avec d'autres collègues aussi bien intérieurs qu'extérieurs. Quant à l'évaluation,

elle consiste à mesurer les performances des auditeurs en fonction des objectifs assignés à la structure. Cette évaluation a pour objectif de prévoir et de planifier les promotions au sein de la structure.

## 4.2. Contrôle qualité

Nous savons que les auditeurs, qu'ils soient internes ou externes, sont tenus d'effectuer un certain nombre de contrôles permettant de déceler les risques et d'apporter des solutions aux anomalies constatés dans les dispositifs mise en place par les dirigeants de l'entité. Pour tenir ce contrôle, l'auditeur doit opter pour une bonne démarche d'audit.

A cet effet, CHEMANGUI & MANITA (2006 : 2) précisent que, « la qualité d'une démarche d'audit est ainsi déterminée par la capacité de l'auditeur, tant intellectuelle que de moyens, à déceler les éventuelles carences du système audité (qualité de détection) et à rendre compte des "découvertes" mises en évidence lors de ses travaux (qualité de révélation) ».

Pour CHEMANGUI (2011 : 4), « la qualité de l'audit constitue une garantie fondamentale de la vraisemblance des contrôles et de la crédibilité des rapports divulgués par les auditeurs. Et il confirme que cette "qualité d'audit" dépend essentiellement de la "qualité de l'auditeur" lui-même, et notamment de son indépendance et de ses compétences ».

Selon la norme 2130 (IFACI, 2009:13), « 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 ». Ce contrôle qualité doit s'appliquer également au SAI afin de connaître l'efficacité, la pertinence des actions qu'il mène. La norme 1300 (IFACI, 2009:8) stipule que « le responsable de l'AI doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'AI ». Ce programme inclut la réalisation périodique de contrôle interne et externe de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Il doit être conçu dans un double but : aider l'AI à apporter de la valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer ».

A cet effet, l'auditeur interne doit respecter la norme 1310 (IFACI, 2009 : 8), « qui prône la mise en place d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ». Le chef du SAI doit concevoir et mettre en place un plan de formation professionnelle continue afin de permettre aux auditeurs d'améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compé-

tences. La formation constitue, une exigence de la norme 1230 de l'IFACI. Les auditeurs internes étant les premiers à s'intéresser aux bonnes pratiques de gestion, ils ne peuvent donc qu'être les premiers à faire de la qualité (HERBAZI, 2001 :22-24).Le responsable de l'AI devrait établir et maintenir un programme qualité pour évaluer le fonctionnement de l'AI. Le but de ce programme est de fournir une assurance que l'AI travaillé conformément aux normes professionnelles de la pratique de l'AI, à la charte d'audit interne et d'autres normes applicables.

### 4.3. Evaluation de la performance du service de l'audit interne

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne, (IFACI, 2002 :1).

Nous avons constatés qu'évaluer la performance du SAI, c'est procéder une évaluation externe des activités du SAI, selon une fréquence quinquennale qui est une exigence des normes professionnelles de l'IFACI. En outre, elle permet de :

- augmenter le niveau d'assurance de la direction générale et du comité d'audit dans le dispositif de contrôle interne par la mise en place, la refonte ou l'évaluation de la fonction AI ;
- évaluer le positionnement, le dimensionnement, l'efficacité et la performance de la fonction AI, par rapport aux normes professionnelles et aux meilleures pratiques ;
- disposer d'un outil de communication interne valorisant, permettant de promouvoir l'image et la qualité de la fonction audit interne au sein de l'organisation ;
- mettre en conformité avec la norme 1312 de l'IFACI.

Le manager de toute entité a conscience que la perspective vers laquelle elle doit tendre c'est la performance, et il en est de même pour tout service s'il veut être rentable pour une entité. La mesure de la performance est donc une question toujours d'actualité pour l'entreprise. La performance de l'AI est, selon nous, le résultat de la satisfaction des différents paramètres (efficacité, efficacité, économie) et dépend aussi du système de management, les hommes et le métier.

Toute entreprise soucieuse de son évolution doit en permanence se poser des questions telles que : comment évaluer la performance ?

Dans ce cadre, nous parlerons de type de l'évaluation, démarche de l'évaluation, et en fin les indicateurs pour l'évaluation de la performance.

### 4.3.1. Types d'évaluation

Sans plus tarder, nous parlerons des différents types d'évaluation, à savoir l'évaluation interne et externe.

Les normes internationales de l'IIA précisent qu'un programme d'assurance et d'amélioration qualité, portant sur tous les aspects de l'activité d'audit interne, doit être mis en place pour contrôler de façon continue l'efficacité du service. Ce programme inclut la réalisation d'évaluations internes et externes

#### ✓ **Évaluation interne**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un service d'audit interne dont les travaux couvrent l'ensemble des activités mentionnées dans les normes et dans la définition de l'audit interne donnée par l'IIA. Ensuite, il doit attribuer un système de notation aux auditeurs ou créer une fiche d'évaluation qui lui permet de mesurer les progrès réalisés par chaque auditeur.

Évaluations internes sont réalisées par des auditeurs internes en poste ou d'anciens auditeurs travaillant au sein de l'organisation. Selon les normes 1311 de l'IFACI (2011 :12), 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.

Selon IFACI (2008 :83) « en France, 42% des répondants déclarent qu'il n'y a jamais eu d'évaluation interne dans leur service. Ce ratio est supérieur à celui constaté au niveau de l'IIA (33%). Au cours des trois dernières années, 36% des répondants en France indiquent la réalisation d'une évaluation interne de leur service. La fréquence préconisée par les normes est annuelle, 28% des répondants déclarent une évaluation interne au cours des douze derniers mois (24% au niveau IIA) ».

### ✓ Évaluations externes

Les évaluations externes doivent couvrir l'ensemble des prestations d'audit et de conseil fournies par l'audit interne.

La norme 1312 (IFACI, 2011 : 12) exige que « les 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 ».

L'évaluation externe a pour objet d'apprécier et de formuler une opinion sur le respect des normes professionnelles de l'AI, et si nécessaire, d'émettre des recommandations en vue d'une amélioration. Ce type de contrôle peut revêtir un intérêt considérable pour le conseil d'administration, le responsable de l'audit interne et les autres membres de l'équipe.

En France, 35% des répondants déclarent que leur service d'audit interne n'a jamais fait l'objet d'une évaluation externe, 17% citent une évaluation non conforme à la norme 1312. Au niveau de l'IIA, ces ratios sont respectivement de 40% et 5%. De plus, 28% des répondants français ont fait l'objet d'une évaluation externe au cours des cinq dernières années – fréquence minimale prescrite par les normes – parmi lesquels 17% au cours des douze derniers mois. Au niveau de l'IIA, 33% des répondants ont fait l'objet d'une évaluation externe, dont 22% au cours des douze derniers mois. (IFACI, 2008 : 85).

Après avoir cerné les différents types de l'évaluation, nous allons aborder la démarche que les évaluateurs doivent utiliser.

#### 4.3.2. Démarche de l'évaluation

La définition de l'audit interne insiste sur le fait qu'il s'agit d'une activité systématique et méthodique fondée sur un certain nombre de documents et outils. La norme 1220.A2 relative à la conscience professionnelle indique que l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques informatiques d'audit et d'analyse des données.



La démarche de benchmarking est notamment indiquée dans le cadre de l'évaluation du processus de management des risques (MPA 2110-1) ou lors de l'évaluation périodique des services d'audit interne (MPA 1311-1). Les méthodes d'évaluation de la performance telles que le Balanced Scorecard sont citées par la MPA 1311-2 pour la mise en place d'indicateur à l'appui des contrôles de la performance de l'activité d'audit interne (IFACI, 2008 :84).

### 4.3.3. Indicateurs pour l'évaluation de la performance du service de l'audit interne

L'indicateur de performance est une mesure permettant de représenter les évolutions et les points faibles d'un service ou d'une organisation. Nous pensons que c'est un moyen fondamental d'appréciation de l'activité, de la qualité, de l'amélioration de l'efficacité et des caractéristiques de l'équipe d'audit. En référence à IFACI (2000 :55) « un indicateur est un moyen de repérage choisi pour signaler l'état d'avancement d'une action, évaluer le degré d'obtention d'un résultat et le niveau d'un risque ».

Selon **MANITA & CHEMANGUI** (2007 :13), « Wooten (2003) a pu identifier quatre indicateurs de qualité se rapportant aux caractéristiques de l'équipe d'audit. Il s'agit du niveau d'attention des associés et des managers aux travaux d'audit, du professionnalisme, persistance et scepticisme de l'auditeur, de l'expérience avec le client et dans l'industrie. Il précise que certains chercheurs se sont intéressés aux comportements de négligence professionnelle des collaborateurs qui sont de nature à réduire ou affecter la qualité de la mission ».

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion ; pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. Affirmés autrement, les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- la fidélité : elle doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé ;
- la clarté : elle doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration du tableau de bord ;
- l'absence de biais : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable ;

- la productivité : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être un indicateur unique constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

Dans le cadre des indicateurs ; DEMEESTERE (1997 :103) nous présente les différents indicateurs comme suite:

- les indicateurs de résultat : ce sont les indicateurs qui mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût, etc.) ;
- les indicateurs de moyen : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés ;
- les indicateurs d'environnement : ces indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et d'orienter correctement son action.

MENDOZA (2002 :85), stipule que «les fonctions des indicateurs sont multiples : suivi d'une action, d'une activité, d'un processus, évaluation d'une action, diagnostic d'une situation, d'un problème, veille et surveillance d'environnement et de changements ».

Pour évaluer la performance de l'AI, il faut que les indicateurs de mesure de la performance soit quantitatifs et qualitatifs. Ainsi nous distinguons quelques indicateurs pertinents.

- **Indicateur de qualité**

L'indicateur de qualité regroupe un certain nombre de ratios qui sont :

**Nombre de résultat accepté par le conseil et la direction /Nombre de résultat communiqué par l'auditeur interne**

Ce ratio permet d'apprécier la qualité du travail dans sa phase finale.

**Nombre de recommandation mises en œuvre/ Nombre total des recommandations faites par l'audit interne.**

Ce ratio nous permettra d'apprécier le taux de mise en œuvre des recommandations faites par les auditeurs internes.

**Nombre de rapports rejetés par l'audit/ Nombre de rapports rédigés par l'audit interne.**

Ce ratio permet d'apprécier la qualité des rapports rédigés par l'audit interne.

**Nombre des objectifs atteints/ Nombre des objectifs fixés**

Ce ratio permet de connaître le respect des objectifs fixés (efficacité)

## 4.4. Relations avec l'auditeur externe

L'AI travaille au sein d'une entreprise, sa mission est de veiller au respect des procédures mises en place par la direction, d'observer leur adaptation aux changements et de veiller au bon respect des différents cadres juridiques afin d'éviter tout problème éventuel. Quant à l'auditeur externe (AE), il exerce les mêmes tâches que l'AI, mais celui-ci ne travaille pas à l'intérieur de la structure. Il est donc amené à se déplacer dans les entreprises pour y vérifier le respect des différentes procédures. A cet effet, la norme internationale d'audit ISA 610 (2006 :5), précise que « l'AE aura besoin d'être informé des rapports d'AI l'intéressant et d'en avoir une communication. Il aura également besoin d'être tenu informé de toute question significative dont l'AI a eu connaissance et susceptible d'avoir une incidence sur ses propres travaux. De même, l'AE informera en principe l'AI de toute question importante pouvant avoir une incidence sur les travaux de l'AI ». L'AI est un complément de l'AE puisque là où existe une fonction de l'AI, l'AE est tout naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité sincérité et image fidèle des comptes qui lui sont présentés, Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'AI pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration. Ce dernier aspect est d'ailleurs affirmé dans la norme 2050. «Le responsable de l'audit interne doit partager les informations avec les autres prestataires.»

Selon AHOUEANGANSI (2010:25), « la norme IIA 2050 stipule que le responsable de l'AI doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes du service d'assurances et de conseils, de manière à assurer une couverture adéquate des travaux à éviter dans la mesure du possible les doubles emplois. Et pour la norme ISA 610, l'audit externe doit prendre en compte les travaux de l'AI ainsi que leur incidence potentielle sur les procédures d'AE. Peuvent être utiles pour définir la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'AE ».

### Conclusion

La bonne gestion administrative du service de l'AI repose sur des objectifs bien précis. La gestion des ressources humaines du service doit organiser la formation professionnelle et la gestion des carrières, le contrôle qualité s'applique également au SAI afin de connaître l'efficacité, l'efficience, la pertinence des actions qu'il mène, pour l'évaluation de la performance et la relation avec l'auditeur externe.

## CHAPITRE 5 : Méthodologie de l'étude

La revue de littérature effectuée, nous permet de mettre en exergue la pratique de l'AI dans la Banque Régionale de Solidarité (BRS) du Burkina-Faso. Cette pratique doit prendre en compte les réglementations dictées par l'effort sous régionale, qui gouverne le contrôle interne dans la banque : la commission bancaire de l'UEMOA. Nous aborderons dans ce chapitre, le modèle d'analyse, la collecte des données et enfin l'analyse des données.

### 5.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse, est un outil qui permet de décrire la méthode de notre étude. Il serait important de définir les composantes de la pratique de l'audit interne.

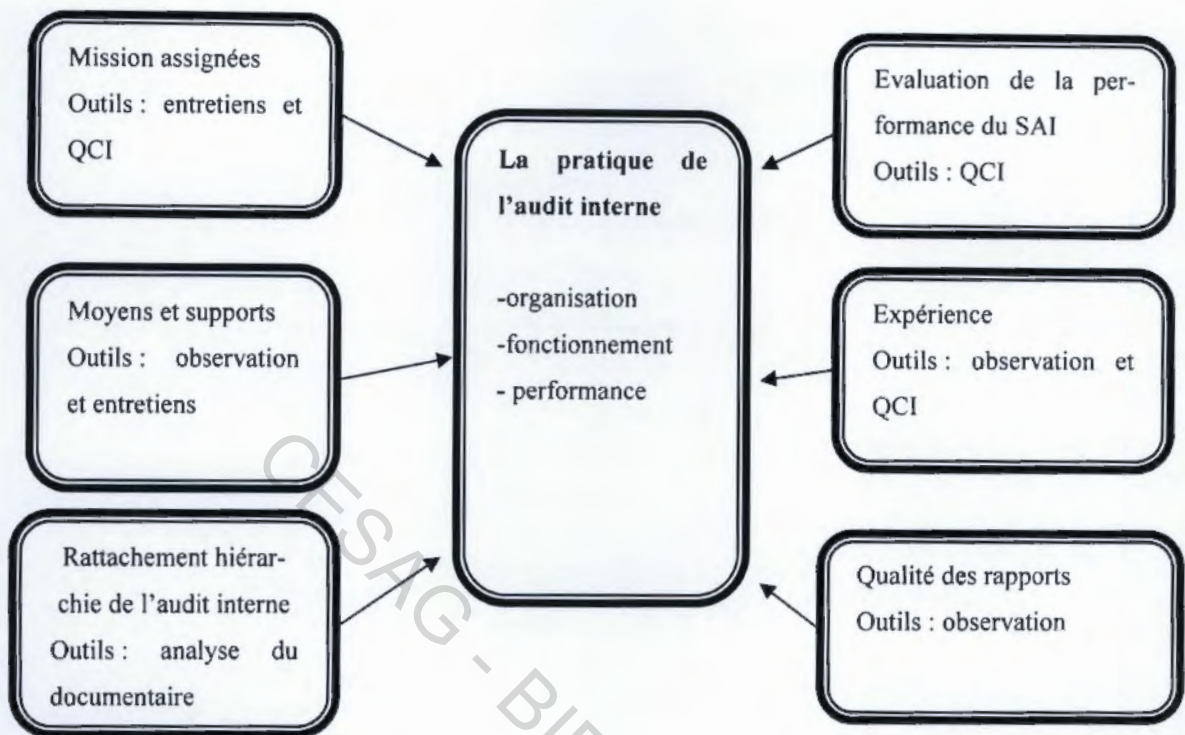
#### 5.1.1. Composantes de l'audit interne

Les composantes appelées encore variables sont soit dépendantes ou indépendantes compte tenu des rôles qu'elles jouent dans une relation.

La variable dépendante subit l'influence des variables indépendantes. Elle indique le phénomène que l'on cherche à expliquer. Dans le cadre de notre étude, elle correspond à la pratique de l'audit interne bancaire. Les variables indépendantes ont une influence considérable sur la pratique d'audit interne bancaire. Il s'agit des missions assignées au service d'audit interne ; les moyens et supports, rattachement hiérarchie de l'audit interne, les compétences, évaluation de la performance du SAI.

Nous présenterons sous la forme schématisée le modèle d'analyse, ce qui fera ressortir nos variables

**Figure 5** : modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne



Source : nous même

## 5.2. Collecte des données

Les outils sont définis comme les moyens de recherche permettant à un auditeur de saisir et de traiter les informations utiles. La collecte des données nécessite le choix d'outils adaptés pour mieux cerner la pratique de l'audit interne. Il s'agit de déterminer les outils en fonction de nos objectifs fixés et qui permettent à l'auditeur d'atteindre son but. Les données seront collectées sur chacune des variables à travers l'observation participante et physique, le questionnaire, les entretiens, la recherche documentaire.

### 5.2.1. Recherche documentaire

Elle consiste à consulter et à exploiter les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre le fonctionnement du SAI de la BRS et de s'assurer qu'il est documenté de façon adéquate. Au cours de notre étude, nous avons consultés certain documents tels que:

- le manuel d'audit ;

- la charte d'audit ;
- le plan d'audit ;
- la cartographie des risques ;
- le programme de travail ;
- l'organigramme du service d'audit ;
- les rapports d'audit des cinq dernières missions)
- la note de service de la création du service de l'audit interne
- Circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 relatif à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.
- Support du séminaire de formation sur l'audit et contrôle interne du groupe de la BRS Burkina SA
- Présentation de la BRS Burkina SA

### 5.2.2. Questionnaire

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle destiné à dégager les forces et les faiblesses d'une part et d'autre part de faire ressortir le sentiment que les audités ont pour le service de l'audit interne. Ce sont des questionnaires que nous allons administrer aux différents chefs de service de la BRS tels que chef de service des ressources humaines et formation, chef de service étude du crédit, chef de service des opérations locales. A cet effet, il couvrira l'organisation du service d'audit interne de la BRS, son fonctionnement, sa méthodologie de conduite des missions. Ceci nous permettrons de comprendre les principes de la pratique de l'audit interne bancaire dans ses aspects d'utilités, d'apport ; des attentes des acteurs de la fonction, le contrôle interne et d'apprécier les recommandations des audités.

### 5.2.3. Entretien

La recherche des informations complémentaires va nous amener à réaliser des entretiens avec les différents chefs de service de la banque tels que, le chef de service de contrôle général, le chef de service de crédit, le chef des caissiers, le chef de service des ressources humaines, le chef de service des recouvrements. L'entretien se déroulera à l'aide des questionnaires qui ont été élaborés. Ces entretiens nous permettront de mieux cerner la structure de la banque.

### 5.2.4. L'observation participante et physique

L'observation est le meilleur moyen de contrôle. A ce titre, elle est un outil incontournable pour valider les informations et assurer la fiabilité de notre analyse. A travers nos constats faits sur le terrain et les consultations des différents documents, nous avons compris le déroulement de la mission sur le terrain, le climat de travail entre l'auditeur et auditée, la qualité des rapports et compléter le questionnaire du contrôle interne déjà établi et enfin de percevoir les outils et techniques utilisées. Après la collectée des données, nous avons procédé à l'analyse des résultats obtenus.

### 5.3. Analyse des données

Pour analyser les données, nous allons procéder par le test de conformité. L'analyse portera sur les résultats relatifs à la recherche documentaire faite, aux observations faites et aux questionnaires administrés. Au terme de cette analyse nous allons donner notre opinion sur les différentes étapes de la pratique de l'audit interne dans la banque et les difficultés rencontrées par les acteurs de l'audit interne bancaire et réagir en proposant des recommandations.

#### **Conclusion**

Nous avons présenté dans ce chapitre notre méthodologie de recherche qui comprend trois parties : la première partie nous a permis de définir le modèle d'analyse qui est un résumé schématique de la partie théorique ; la deuxième partie nous conduit à présenter les différents outils de collecte. Ces deux premières parties nous aiderons à orienter le cadre pratique de notre étude.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'audit interne joue un rôle très important au sein de la banque ainsi que dans les autres organisations. Par rapport au contrôle des dispositifs mis en place par l'entreprise, il doit détecter les faiblesses et faire une recommandation pour l'améliorer. Cette fonction a une nouvelle définition qui la consacre comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Elle lui apporte des conseils pour son amélioration, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle a des normes professionnelles et du code de déontologie à appliquer. Le SAI doit disposer des moyens suffisants pour l'accomplissement de ses activités, en vue de préserver son indépendance et pour la bonne marche du service ; ce qui lui permet de mettre en œuvre sa méthode dans la conduite des missions d'audit interne. Le métier d'auditeur interne exige un certain comportement et des qualités humaines, mais aussi une qualification professionnelle. Le chef du SAI doit exiger une formation initiale et un plan de formation permanent pour chaque auditeur et enfin d'évaluer des performances du service ainsi que chaque auditeur au moins une fois par an pour le respect de la norme.

Sur la base de la revue de littérature, nous avons dégagé notre modèle d'analyse. Ce qui nous permettra d'aborder la deuxième partie du mémoire qui porte sur la pratique de l'AI dans le secteur bancaire : cas de la Banque Régionale de Solidarité (BRS) de BURKINA.



Deuxième partie : cadre pratique de l'audit interne à la  
BRS-Burkina Faso

La revue de littérature nous a permis de comprendre la fonction de l'audit interne, sa pratique dans la banque et de faire une synthèse de cette réalité à travers notre modèle d'analyse.

Dans cette deuxième partie, nous abordons le cadre pratique de l'AI dans la banque à travers le fonctionnement du SAI, le respect de la méthodologie, les moyens utilisés, la connaissance et la maîtrise des outils et techniques, le respect des normes et déontologies de l'AI et la formation continue de l'auditeur interne.

L'objectif de cette seconde partie du mémoire est d'analyser la pratique de l'AI au sein de la BRS-Burkina. Il consiste à vérifier l'existence réelle des dispositifs nécessaires de la gestion du service et par la suite, identifier les difficultés et proposer un plan d'actions pour l'amélioration des prestations du SAI.

Pour atteindre cet objectif, nous allons étudier les points suivants :

- la présentation de la BRS Burkina ;
- l'organisation du service de l'audit interne au sein de la BRS ;
- le fonctionnement de l'audit interne dans la BRS ;
- la présentation et l'analyse des résultats ;
- les recommandations à l'endroit des principaux acteurs de l'audit interne en vue d'une amélioration du SAI de la BRS.

A travers le chapitre suivant, nous présentons essentiellement la BRS-Burkina qui fait l'objet de notre étude.

## CHAPITRE 6 : Présentation de la Banque Régionale de Solidarité –Burkina

L'objectif de ce chapitre est de présenter la Banque Régionale de Solidarité-Burkina (BRS-Burkina) en vue de permettre d'avoir une vision sur l'ensemble de l'organisation objet de la présente étude.

Cette présentation est faite autour de cinq (05) points essentiels : historique et cadre juridique, missions et objectifs, champ d'intervention et populations cibles, mode opératoire et organisation de la BRS-Burkina.

### 6.1. Historique et cadre juridique

Dans cette section, nous abordons l'historique de la création de la banque et son cadre juridique.

#### 6.1.1. Historique de la banque

La création du Groupe de la BRS est l'aboutissement d'un travail de réflexion et de recherche de solutions face au constat de l'aggravation du phénomène de la pauvreté dans les pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Dans ce cadre, il s'est tenu un séminaire ministériel à Dakar du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2000 sur le thème « *stratégie de lutte contre la pauvreté dans les Etats de l'UEMOA* ». Les ministres de l'UEMOA ont réaffirmé l'approche de la conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement en retenant de mettre en œuvre des mesures urgentes et hardies visant à faire reculer la pauvreté et asseoir les bases d'une croissance durable à travers une approche sous régionale.

Pour concrétiser cette décision des Ministres, un autre séminaire a été organisé le 09 et 10 juillet 2001 à Bamako et a porté sur la contribution du secteur financier à la lutte contre la pauvreté dans les Etats membres de l'UEMOA. En effet, les participants au séminaire ont affiné l'analyse du phénomène de la pauvreté et donné des orientations pour y trouver une solution. Sur la base de ces orientations, il a été confié à la BCEAO, à la Commission de

l'UEMOA et à la BOAD de faire l'étude de faisabilité de la nouvelle banque. Les études techniques de faisabilité du projet de création de ce mécanisme financier ont été examinées avec succès le 11 février 2002. C'est dans ce contexte que les Etats de l'Union, à travers des institutions comme la BCEAO, la BOAD et la Commission de l'UEMOA ont jugé opportun de doter l'Union d'un mécanisme financier à l'échelle régionale intervenant comme une banque universelle, mais originale par son mode opératoire et sa clientèle cible.

Cette étude de faisabilité, se fondant sur plusieurs expériences de structures de financement de la lutte contre la pauvreté en Afrique et dans le monde, a abouti à la création de la BRS-SA en mai 2004.

Le siège social (Holding de la BRS) est situé à Niamey au Niger. La Holding est composée de huit (8) filiales bancaires dans les huit (8) Etats membres de l'UEMOA dont la BRS-BURKINA qui fera l'objet de la présente étude.

### 6.1.2. Cadre juridique de la banque

La BRS-BURKINA est une société anonyme de droit burkinabè avec un Conseil d'Administration (CA) ; son capital est de deux milliards de francs CFA (2 000 000 000 FCFA).

La BRS - BURKINA est créée le 17 mai 2005 et immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier sous le numéro BF OUA 2005 B 1578. Elle a obtenu son agrément en qualité de banque, par arrêté n°2005-436/MFB/SG/DGTCP/DAMOF du 1<sup>er</sup> août 2005.

Elle est inscrite sur la liste des banques de l'UEMOA sous le numéro de C 0120 P, son siège social est situé à Ouagadougou au 1416, Avenue du Docteur Kwamé N'Krumah. La BRS-BURKINA a démarré ses activités le 22 novembre 2005.

## 6.2. Mission et objectifs de la BRS-BURKINA

Dans cette section, nous allons aborder les missions et les objectifs de la BRS-BURKINA.

### 6.2.1. Mission

La BRS-BURKINA a pour mission de promouvoir l'emploi indépendant et l'émergence de micro-entreprises. Elle ambitionne de contribuer significativement à la croissance économique et sociale dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.

### 6.2.2. Objectifs

Pour réaliser cette mission, elle se fixe comme objectif de financer des activités génératrices de revenus initiées par les populations n'ayant habituellement pas accès au système financier classique, en vue de promouvoir l'emploi indépendant.

## 6.3. Champ d'intervention et populations cibles de la BRS-BURKINA

Dans ce paragraphe nous parlerons dans un premier temps le champ d'intervention de la banque et dans un second temps les populations cibles.

### 6.3.1. Champ d'intervention

Le champ d'intervention de la banque porte sur le financement des activités de production, de transformation, de commercialisation de produits locaux (ou transformer localement) et des prestations de services.

### 6.3.2 Populations cibles visées

Les populations cibles visées sont constituées de quatre (04) grandes catégories, à savoir : les opérateurs de micro-activités, les diplômés sans emploi (porteurs de projets

viables), les coopératives non financières (d'ouvriers, d'agriculteurs, d'éleveurs, de pêcheurs, ou d'artisans), et les systèmes financiers décentralisés.

Au regard de ce qui précède, les activités de la banque sont orientées vers une population cible choisie en raison de l'impact de ses activités économiques sur la réduction de la pauvreté et le développement économique et social.

## 6.4. Mode opératoire de la banque

La Banque Régionale de Solidarité –Burkina :

- en finançant une population défavorisée, généralement analphabètes ou peu formée, a besoin de lui assurer un encadrement et une formation en gestion ;
- en accordant des conditions favorables de taux d'intérêt et en n'exigeant pas de garanties matérielles préalables, est beaucoup exposée au risque de crédit et a donc besoin de disposer de ressources adaptées, à moindre coût ;
- de par sa mission de lutte contre la pauvreté, doit pouvoir couvrir l'ensemble du territoire (la pauvreté étant aussi importante en campagne qu'en ville) ;
- en prenant comme garantie le nantissement du matériel qu'elle finance, doit s'assurer de la consistance de ces garanties.

Pour faire face à toutes ces contraintes la BRS-Burkina a choisi de tisser des relations avec des partenaires qui interviennent en amont et en aval des opérations de crédit.

Ce partenariat se fait avec des :

- institutionnels (Etat et ses démembrements pour la facilitation des actes administratifs) ;
- relais techniques (cabinets et bureaux d'études pour le montage de dossiers de financement destinés à la banque),
- relais financiers (systèmes financiers décentralisés qui ont besoin de refinancement ou des lignes de crédit),
- financiers (bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux pour la mobilisation des ressources financières) ;
- et des commerciaux (qui jouent le rôle de fournisseurs au profit des clients de la banque).

Les fondements de partenariat ne sont pas figés. Une structure peut être un partenaire multi-type suivant ses capacités techniques et financières, ses moyens matériels et humains.

Le système financier au Burkina Faso est composé de structures ou d'organismes qui interviennent dans le financement de l'économie. Ces interventions consistent en la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit ou des deux activités à la fois.

Au cours de ces cinq (05) dernières années, la structure du paysage financier a évolué de façon significative et présente la configuration suivante :

- douze (12) banques nationales ;
- cinq (05) établissements financiers ;
- trois cent neuf (309) institutions de micro finance sur tout le territoire national;
- quatorze (14) fonds dont neuf (09) fonds nationaux et cinq (05) fonds d'Etat ;
- deux (02) institutions financières à caractère spécifique.

L'analyse descriptive du système financier fait ressortir une diversité d'acteurs soumis à des réglementations spécifiques à chaque secteur d'activités.

Avec son statut de Banque, la BRS-Burkina est autorisée à exercer toutes les opérations bancaires financières. En vue de réaliser les missions qu'elle s'est assignée et de gérer rationnellement ses activités, elle s'est dotée d'une organisation adaptée à ses besoins.

## 6.5. Organisation de la BRS-Burkina

La BRS-Burkina dispose d'une structure organisationnelle qui permet de mener ses activités en fonction des ressources qui lui sont allouées en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. (Voir organigramme en annexe N°2).

La structure organisationnelle de la BRS-Burkina est composée d'un Conseil d'Administration (CA), d'une Direction Générale (DG), d'un Secrétariat Général et de quatre (04) départements opérationnels. Il faut signaler que certains départements comme le Contrôle Général et le Contrôle Financier sont directement rattachés à la Direction Générale.

Les départements opérationnels se présentent comme suit : le département de l'informatique et de l'organisation (i), le département des opérations, des finances et de la trésorerie (ii), le département des ressources humaines, de la formation, de l'administration et du patrimoine (iii) et le département de la clientèle, du partenariat et des risques (iv).

### 6.5.1. Le Conseil d'Administration (CA)

La BRS-Burkina est administrée par un Conseil d'Administration nommé par l'assemblée générale ordinaire. Le CA a pour mission de :

- fixer l'orientation et les objectifs de la société ;
- exercer un contrôle permanent sur sa gestion ;
- procéder à l'arrêté des comptes de chaque exercice ;
- convoquer les Assemblées Générales au moins une fois par l'an ;
- proposer le mode de répartition des résultats ;
- faire et autoriser tous les actes et opérations se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

### 6.5.2. Direction Générale

D'une manière générale, les missions de la Direction Générale sont fixées par le Conseil d'Administration conformément aux statuts de la société. Il représente la société dans tous ses rapports avec les tiers. Il jouit à cet effet des pouvoirs les plus étendus dans la limite de l'objet social et des dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA sur les sociétés commerciales et les GIE.

Plus spécifiquement, le Directeur Général est chargé de (entre autres) :

- mettre en œuvre la politique générale du Groupe ;
- animer l'activité de la filiale ;
- recruter, nommer et révoquer tout agent, employé ou ouvrier, conformément aux dispositions légales, réglementaires et aux procédures du groupe en vigueur en la matière ;
- organiser les services administratifs, techniques et commerciaux de la filiale en conformité avec l'organigramme arrêté par le groupe ;



- gérer les relations de la filiale avec toutes sociétés, personnes, corporations et administrations nationales et étrangères dans le cadre de la stratégie du groupe ;
- accepter ou autoriser toutes acquisitions de biens meubles ;
- représenter la filiale auprès de toutes administrations publiques ou privées ;
- représenter la filiale en Justice.

### 6.5.3. Département du Contrôle Général (CG)

Dans le souci de promouvoir l'indépendance de la fonction du Contrôle Général, ce département est placé sous la responsabilité administrative du Directeur Général nommé par le Holding et rattaché fonctionnellement au département de l'Audit et de l'Inspection du Holding.

Le Département du Contrôle Général est chargé (entre autres) de :

- faire des analyses, des évaluations, des recommandations sur l'opérationnalité des procédures de la filiale ;
- vérifier l'exactitude et la fiabilité des informations financières et des données d'exploitation de la filiale ;
- effectuer des missions d'audit au sein des agences de la filiale ;
- veiller à la mise à jour des documents et procédures internes d'organisation, de gestion et de sécurité des biens et des personnes ;
- suivre la mise en œuvre des recommandations et mesures consécutives à un audit interne ou externe ;
- veiller à la bonne tenue des livres légaux ;
- participer à la détermination des moyens humains, techniques, financiers et organisationnels nécessaires à la réalisation des objectifs assignés à la filiale ;
- participer à l'élaboration des budgets de la filiale et suivre quotidiennement leur exécution ;
- veiller à l'utilisation efficace et efficiente des ressources de la banque ;
- veiller au respect des principes directeurs du groupe en matière de crédit ;
- élaborer une cartographie des risques de gestion interne, financiers, de contrepartie et commerciaux ;
- effectuer les missions dans les agences portant sur le contrôle des :

- \* risques de contrepartie,
  - \* risques sur les biens et les personnes (sécurités physiques et protection des personnes, des fonds remis en dépôt et des immobilisations, etc.);
  - \* risques opérationnels et techniques (risques de traitement des opérations, risques informatiques, etc.) ;
- produire des rapports périodiques à la BCEAO, à la Commission Bancaire et au Holding : mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ;
  - suivre l'application des recommandations mentionnées dans les rapports de contrôles et d'inspections ;

Le domaine d'investigations du Contrôle Général recouvre l'ensemble des activités de la BRS-Burkina. A cet effet, les contrôleurs sont habilités, dans le cadre des missions à mettre en œuvre à consulter tous les documents qu'ils jugent utiles.

#### 6.5.4. Département du Contrôle Financier (CF)

Ce département est chargé de (entre autres):

- passer toutes les écritures comptables de la banque ;
- superviser l'élaboration des déclarations fiscales, du reporting à la BCEAO
- assurer l'analyse et l'apurement régulier des comptes ;
- coordonner l'élaboration du budget programme ;
- concevoir des tableaux de bord pertinents pour le suivi et le management des activités ;
- produire les rapports d'activités ;
- élaborer les états financiers de la banque.

#### 6.5.5. Secrétariat Général

Il est en relation avec la Direction Générale et placé sous l'autorité de celle-ci. Il est chargé de (entre autres) :

- préparer, organiser et suivre l'exécution des résolutions prises par le Comité de Direction dont il assure le secrétariat ;
- préparer et organiser les réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale ;

- suivre le bon fonctionnement du gouvernement d'entreprise au sein de la filiale ;
- superviser l'exécution du budget de la filiale ;
- coordonner l'application des directives fixées par le Groupe en matière de gestion des ressources humaines et matérielles ;
- gérer les dossiers des actionnaires, administrateurs et dirigeants de la filiale ;
- représenter le DG auprès des tiers à la demande ou en cas d'empêchement de celui-ci ;
- exécuter toute autre mission confiée par le DG.

Le Secrétariat Général est composé de deux (02) services : Marketing, Communication, Stratégie et Développement et la Cellule des Affaires juridiques.

#### ➤ **Service de Marketing, Communication, Stratégie et Développement**

Ce Service a pour missions de (entre autres) :

- participer à la définition de la stratégie et de la politique marketing du Groupe ;
- suivre la filiale dans la mise en œuvre de la stratégie et de la politique marketing ;
- collaborer à la conception et à la mise en œuvre d'un système de benchmarking.
- concevoir et mettre en œuvre des actions et supports de communication interne du Groupe BRS ;
- réaliser des études stratégiques et de développement du Groupe.

#### ➤ **Affaires juridiques**

Ce service est chargé de gérer :

- tous les contrats de la filiale,
- les procédures judiciaires engagées par la filiale ou contre elle,
- les actes de saisies conservatoires ou attributions de créances en faveur de la filiale ;
- toutes affaires juridiques en collaboration avec les auxiliaires de justice (avocats, huissiers, police, gendarmerie, etc....) ;
- et fournir des conseils et avis juridiques et fiscaux.

### 6.5.6. Département de l'informatique et de l'organisation

Il est placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général. Il est composé de deux Services :

- Informatique et Télécommunications ;
- Organisation et méthodes.

#### ➤ **Service informatique et Télécommunications**

Le service informatique et télécommunications est chargé de :

- installer et configurer des logiciels d'application en collaboration avec le centre de traitement informatique du groupe ;
- gérer les systèmes informatiques et réseaux de la filiale ;
- assurer la gestion de la sécurité informatique et réseau de la filiale (données, programme et accès réseaux) ;
- coordonner la gestion technique des activités monétaires et de transfert électronique de fonds (RTGS, Swift, Western Union, etc.) ;
- gérer toute stratégie dans le domaine informatique et des TIC (technologies de l'information et de la communication), de nature à réduire les charges d'exploitation de la filiale et à accroître les produits bancaires et non bancaires.
- Il aide les agents dans l'utilisation du logiciel interne du groupe BRS et sauvegarde des données de la banque.

#### ➤ **Organisation et méthodes**

Ce service est chargé de participer à la définition des normes et à la conception de procédures de fonctionnement du Groupe et de contribuer à leur validation par les responsables des métiers concernés ; il participe aux côtés des responsables de projets bancaires, au découpage, à la structuration et à la mise en place des moyens de pilotage et d'accompagnement de leurs projets.

### 6.5.7. Département des opérations, des finances et de la trésorerie

Il est placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général, il est composé de quatre services : opérations avec l'étranger, opérations locales, monétique, finances et trésorerie.

#### ➤ Opérations avec l'Étranger

Ce service est chargé de gérer les crédits et remises documentaires ; les virements, transferts de fonds UEMOA et hors UEMOA (RTGS, SWIFT) et mettre à jour systématiquement les conditions générales de banque dans la filiale en matière d'opérations avec l'étranger ; il gère le réseau des correspondants bancaires nationaux et internationaux.

#### ➤ Opérations locales

Ce service s'occupe de la gestion des ouvertures de comptes, les chèquiers, la compensation, les comptes de la clientèle, les virements bancaires, les certifications de chèque, les opérations de caisse, et suit les incidents de paiements : délivrance des lettres d'avertissement et d'injonction, déclaration à la BCEAO.

#### ➤ Monétique

Le service monétique est chargé de promouvoir les produits monétiques, de gérer les cartes bancaires et les TPE (Terminaux de Paiements Extérieurs) et de gérer l'approvisionnement des guichets automatiques de banque et distributeurs automatiques de banque.

#### ➤ Finances et trésorerie

Le service finance et trésorerie est chargé d'assurer la mise en application de la politique financière du Groupe, de suivre la situation journalière de la trésorerie dans la filiale et de rendre quotidiennement compte à la Direction Générale.

### 6.5.8. Département des ressources humaines, de la formation, de l'administration et du patrimoine.

Il est placé sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le Directeur Général et composé de deux services : ressources humaines et formation, et administration et patrimoine.

#### ➤ **Le service des ressources humaines et formation**

C'est un service qui est chargé de la gestion des ressources humaines et formation de la banque. Il élabore les plans annuels de recrutement en liaison avec les autres services de la banque, s'occupe du traitement de la paie, des dossiers administratifs du personnel et tient le registre du personnel. Il est chargé de définir et de quantifier les besoins de la formation des agents. Il est chargé d'établir et de suivre le planning des congés annuels du personnel. Il élabore aussi le plan de carrière de chaque agent et fixe les stages de fin de cycle des étudiants.

#### ➤ **Le service administration et patrimoine**

Le service administration et patrimoine est chargé de gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la filiale ; les acquisitions et cessions de matériels, mobiliers et immobiliers. Il est chargé de recueillir l'expression des besoins en matériels et fournitures et de gérer les relations avec les fournisseurs et ce, conformément aux directives de la direction générale et, en respectant les procédures du groupe en la matière.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter la BRS-BURKINA à travers ses dimensions fonctionnelles et organisationnelles. Après cette présentation de la banque, nous allons décrire l'organisation du service de l'audit interne.

## CHAPITRE 7: Organisation du Service de l'Audit Interne

L'objectif du chapitre est de décrire l'organisation du service de l'AI au sein de la BRS-Burkina. Pour ce faire, nous parlerons de la création du service de l'AI, les missions, les attributions et les objectifs, le rattachement hiérarchique, l'organisation interne, les moyens et supports de l'AI.

### 7.1. Création du service de l'audit interne

Les motivations de la BRS pour créer le SCG tourne autour de deux points :

- garantir l'application des politiques et procédures de la banque à tous les niveaux ;
- mettre en place un dispositif organisationnel pour prévenir tous les risques encourus par la banque dans le cadre de l'exploitation quotidienne.

La BRS-Burkina a démarré ses activités en novembre 2005, et elle a fonctionné pendant deux (02) ans sans déployer de façon opérationnelle le service de l'AI. Au départ, cela n'était pas prévu par l'organigramme type défini par le Holding, sans doute à cause de la faiblesse du volume d'activités. Compte tenu des complexités et des risques inhérents à l'activité bancaire, les dirigeants de la BRS-Burkina ont compris la nécessité de disposer d'un service de l'AI.

C'est dans le souci d'aider à la prise de décision, de maîtriser les risques, de conseiller les dirigeants, et de sauvegarder le patrimoine de la banque que le service du contrôle général (SCG) a été créé en 2007. Le SCG est chargé de mener l'activité de l'audit interne et le contrôle.

## 7.2. Missions, attributions et objectifs de l'Audit Interne

Dans cette partie nous allons aborder les missions assignées par l'auditeur de la BRS ainsi que ses attributions et ses objectifs.

### 7.2.1. Missions de l'Audit Interne

A la BRS-Burkina, les missions sont définies dans la charte de d'audit ; elles visent à apporter une aide sous forme d'assistance technique et de conseil aux chefs de services afin de déterminer les risques liés à leurs missions et leurs activités. Par ailleurs, elles permettent d'analyser les systèmes de contrôle interne mis en place et d'élaborer des recommandations pour atteindre une gestion plus efficace et efficiente des services.

### 7.2.2. Attributions de l'Audit Interne

Les attributions du service sont clairement définies dans la note de service N°007/2007. Les attributions de l'auteur interne sont :

- auditer dans tous les domaines, le respect des lois et règlements, des procédures, des normes et usages professionnels et déontologiques, des directives de la direction générale et de l'organe délibérant ;
- contrôler la sincérité et la fiabilité des informations financières et comptables ;
- contrôler la fiabilité et l'efficacité du système d'information ;
- contrôler la sincérité et la fiabilité des reportings réglementaires ;
- contrôler le dispositif de protection des biens physiques, incorporels et des personnes ;
- s'assurer que le patrimoine de la banque est justifié et préservé des pertes, des erreurs et des fraudes.

### 7.2.3. Objectifs de l'Audit Interne

L'audit interne a pour objectif de donner une assurance sur le degré de maîtrise des risques opérationnelles, du respect des procédures et de l'optimisation des différents processus de la BRS-Burkina (sécurité, administratif, financier, environnement, qualité, opérationnels, supports). Les objectifs de l'AI sont définie dans la charte de l'audit interne



### 7.3. Rattachement hiérarchique

Dans le souci d'assurer l'indépendance du SCG, il est rattaché fonctionnellement à la direction du contrôle général du Holding mais administrativement à la direction générale. Ce rattachement hiérarchique du SCG est formellement défini à la charte d'audit interne. L'activité de l'audit interne est menée par le SCG qui rend compte au directeur général et au directeur du département d'audit et d'inspection générale basé au Niger.

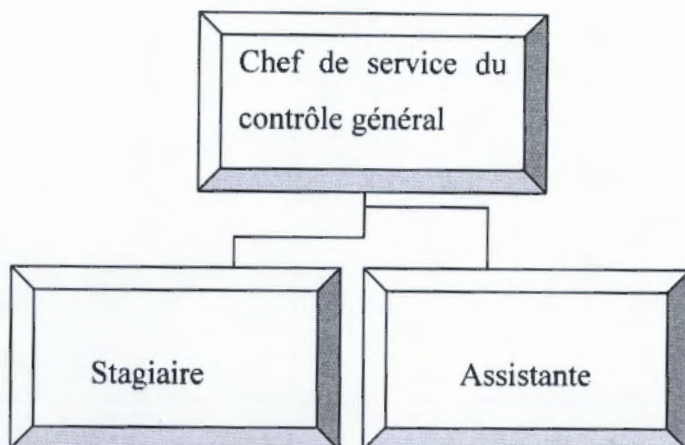
### 7.4. Organisation interne

Le SCG est organisé de la façon suivante : deux (02) agents redéployés par la direction générale pour l'animation permanente du service de l'audit interne. L'activité de l'AI est assurée par l'auditeur interne soutenu dans ses tâches par une Assistante.

Dans le SCG, les activités du service sont organisées de la façon suivante: le chef de service réalise les activités de l'audit interne telles que les missions d'audit interne, les missions inopinées, il participe à l'arrêté de caisse avec le chef de caissier, le chef de service des opérations locale et informatique. Son agent s'occupe des différents contrôle tels que : vérification des signatures de chèques, dossiers d'ouverture des comptes, dossiers de crédits ; dossiers des salaires pour faire ressortir les anomalies constatées; par exemple le dossier incomplet, absence de signature, absence de tableau d'amortissement etc.

Tous les quinze (15) jours, l'Assistante rédige un rapport d'activités, qui est validé par son supérieur hiérarchique et remis au service concerné. L'organigramme du service se présente comme suit :

Figure 6: organigramme du service de contrôle général



Source : nous même

## 7.5. Moyens et supports

Le SCG de la BRS-Burkina est doté des moyens et supports pour l'accomplissement de leurs missions. Dans un premier temps, nous parlerons des différents moyens et dans un second temps, nous évoquerons les supports de l'AI.

### 7.5.1. Moyens du service Contrôle Général

Le SCG de la BRS-Burkina dispose de plusieurs types de moyens notamment des moyens matériels, humains, financiers et techniques. A travers les paragraphes ci-dessous, nous tenterons de les présenter respectivement.

#### 7.5.1.1. Moyens matériels et humains

- **Moyens matériels**

La BRS-Burkina a mis à la disposition du SCG des matériels et mobiliers de bureau. Le service dispose de deux (02) bureaux équipés de trois (03) armoires, trois (03) tables, sept (07) chaises, deux (02) postes téléphoniques, deux (02) imprimantes et trois (03) ordinateurs. Ces ordinateurs sont connectés aux réseaux Intranet et Internet pour permettre aux auditeurs

de communiquer non seulement entre eux mais aussi d'échanger avec le personnel de la BRS-Burkina et la société mère au Niger.

- **Moyens humains**

Le SCG dispose de deux (02) personnes : un chef de service accompagné d'un agent. Le chef du SCG est titulaire d'un diplôme de troisième cycle (DESS en Finances/Comptabilité), avec douze (12) ans d'expérience professionnelle dans l'activité bancaire. Il avait cinq (05) ans d'expériences dans le domaine de la Consultance (en Micro finance) avant d'arriver à la BRS-Burkina.

Son agent est un titulaire d'un diplôme de deuxième cycle (Maîtrise en Sciences Economiques, option : Gestion) avec six (06) ans d'expérience dans l'activité bancaire.

Ils n'ont pas été recrutés à la BRS-Burkina comme auditeurs au départ. C'est par nécessité de service lié à un redéploiement des ressources humaines qu'ils sont arrivés au Département en charge du Contrôle il y a quatre (04) ans (recrutement interne).

#### 7.5.1.2. Moyens techniques

Comme moyens techniques de l'audit interne, le service dispose de la charte d'audit, de manuels des procédures, de plan d'audit et la cartographie des risques.

- **Charte de l'Audit Interne**

La charte de l'Audit Interne de la BRS-Burkina a clairement défini les missions, le périmètre d'intervention, les objectifs fixés et le rattachement hiérarchique du service ainsi que celui du comité d'audit. Elle est élaborée en 2007 par le chef de département de l'audit et inspection générale de holding au siège et approuvée par le Conseil d'administration de BRS-Burkina et la Direction générale en 2007 avec la mise en place du Contrôle Interne de BRS-Burkina. La charte d'audit n'a pas fait l'objet de mise à jour par le Holding. La charte de l'audit interne a clairement définie certains aspects de l'audit interne tels que

##### Mission de l'audit interne

- \* donner à la BRS 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 la BRS à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses

processus de gestion des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

- \* la réalisation des objectifs de la BRS,
- \* la gestion adéquate et rationnelle des ressources humaines,
- \* l'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles,
- \* l'application correcte des procédures,
- \* la protection et la sauvegarde du patrimoine de la BRS,
- \* l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles,
- \* l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et de la lutte contre la fraude et le blanchiment des capitaux.
- \* par son intervention, le Service Contrôle Général apporte une aide aux Services de la Banque pour améliorer la gestion des activités mais il n'exerce ni autorité ni responsabilité dans les activités qu'il audite. Ses recommandations et avis ne peuvent dès lors décharger la hiérarchie des services audités des responsabilités qui leur sont dévolues.

L'audit interne est mis en œuvre au sein de la BRS par le Service Contrôle Général

La position hiérarchique du Service Contrôle Général

- \* rattaché à la Direction Générale.

L'objectif du service de contrôle général

- \* le Service Contrôle Général a pour objectif de garantir, en plus du respect des procédures, l'optimisation des différents processus de la BRS (sécurité, administratif, financier, environnement, qualité, opérationnels, supports).

Champ d'action

- \* le périmètre d'intervention du Service Contrôle Général comprend l'ensemble des activités et des processus de la BRS.

Conditions d'exercices de la mission d'audit

- \* les missions d'audit sont exécutées conformément au programme d'action approuvé par le Comité d'audit et/ou la Direction Générale ou sont initiées par le Comité d'audit ;

- \* lors de la réalisation des activités d'audit interne, les auditeurs internes ont un accès illimité, sous réserve des interdictions légales ou réglementaires, aux documents, informations et données qui ont un lien avec l'objet de leur mission ;
- \* ils peuvent s'entretenir avec tout membre du personnel, quelque soit son grade et sa fonction, et assister à des réunions ;
- \* les auditeurs respectent le devoir de réserve à l'égard des informations ainsi obtenues,
- \* tout membre du personnel des services audités doit collaborer avec les auditeurs internes pendant la conduite de la mission.
- \* de plus, les auditeurs internes doivent être destinataire des dysfonctionnements ou anomalies relevées dans les services de la BRS. De fait, ils doivent être systématiquement informés des rapports internes et d'audits externes ainsi que des notes internes en relation avec ces rapports. De façon plus générale, le Service Contrôle Général doit être mis au courant des décisions et instructions de la Direction Générale comme de l'ensemble des informations pertinentes circulant au sein de la BRS (ex : grands projets) et ayant trait au dispositif de contrôle interne.

## Responsabilités

Le Service Contrôle Général a pour mission de

- \* favoriser les concepts et les objectifs du contrôle interne au sein de la Banque, en partenariat avec les opérationnels,
- \* réaliser des audits évaluant la qualité du contrôle interne et la maîtrise des risques de la Banque, et ce, en tenant compte du plan d'audit annuel,
- \* améliorer, au travers des recommandations élaborées avec les personnes audités, le niveau de contrôle interne et la performance de la BRS,
- \* élaborer les règles internes et participer à la mise à jour des règles, normes ou procédures.
- \* assurer le suivi des recommandations.

## Fonctionnement

- \* le contrôle est fait suivant un planning préétabli et approuvé par la Direction Générale. Toutefois à la demande de celle-ci, des contrôles occasionnels sont souvent effectués dans les services. Un compte rendu de ces vérifications, appuyé de suggestions, est fait à l'attention de la Direction Générale et des services audités. Des réunions sont organisées afin de discuter des rapports du Service Contrôle Général et d'entreprendre des mesures correctrices des insuffisances relevées. Les organes délibérant sont informés au cours des Conseils d'Administration des résultats des travaux du Service Contrôle Général ;
- \* il dispose de moyens matériels et financiers adaptés à sa fonction (local, procédures, matériel informatique avec une connexion directe au logiciel sans participation à la gestion de celui-ci).

## Règles de conduite des auditeurs

- \* les auditeurs conduisent les missions sans préjugé, en toute objectivité, impartialité et honnêteté ;
- \* l'auditeur s'interdit de critiquer les personnes, seuls les systèmes font l'objet de son examen. Il doit faire preuve d'un sens aigu de la diplomatie qui doit guider en permanence son comportement personnel ;
- \* tout au long des missions, les auditeurs respectent la procédure contradictoire : les constatations d'audit et les recommandations sont toujours portées à la connaissance préalable des responsables des services audités avant d'être communiquées aux instances qui ont mandaté la mission d'audit ;
- \* les auditeurs ont le devoir de refuser une mission ou une partie de mission s'ils estiment, après discussion avec le Comité d'audit, qu'ils ne possèdent pas les compétences ou les moyens nécessaires à la bonne conduite de la mission ;
- \* en cas de découverte de fraudes ou d'irrégularités, les auditeurs en informent leur hiérarchie qui transmet le dossier au Président du Comité d'audit,
- \* les auditeurs réalisent leurs travaux en concordance avec les "*Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne*" et le "*Code de déontologie*" rédigés par l'Institut des Auditeurs Internes.
- \* pour la réalisation de ses missions, le Service Contrôle Général suit une méthodologie formalisée dans un manuel d'audit.

### Comité d'audit

Le Comité d'Audit a pour fonction la validation du plan d'Audit Interne, sa correcte exécution, sa révision ainsi que la revue des principales anomalies décelées et les actions en découlant.

- \* composé des membres suivants :
  - le Directeur Général ;
  - 2 à 3 administrateurs désignés par le Conseil d'Administration ;
  - le Chef du Service Contrôle Général ;
  - les Chefs de Départements de la Banque ;
- \* dans un souci d'indépendance, d'efficience et de confidentialité, les membres du Comité d'Audit ne pourront pas être représentés.

### Fonctionnement

- \* le Comité d'Audit se réunira au moins suivant une périodicité trimestrielle à la suite de chaque intervention du Service Contrôle Général.
- \* les modalités de fonctionnement du Comité d'audit sont régies par le règlement d'ordre intérieur dudit Comité.

### Missions

Le Comité d'audit a pour missions

- \* d'approuver la Charte d'audit interne de la BRS et les révisions ultérieures de celle-ci ;
- \* d'approuver le planning des missions présenté par le Service Contrôle Général et de faire régulièrement le point de son exécution ;
- \* d'approuver le rapport annuel d'activités du Service Contrôle Général ;
- \* d'examiner les rapports d'audit ;
- \* d'examiner les suites données par les responsables aux recommandations contenues dans les rapports d'audit ;
- \* de veiller à la coordination des missions réalisées par le Service Contrôle Général ;
- \* d'effectuer des recommandations concernant l'attribution des moyens financiers et humains au Service Contrôle Général.

### Déroulement d'une mission d'audit interne

- \* phase ingénierie ou préparation : comprend deux(02) étapes

- ordre de mission

La Direction Générale mandate, par l'intermédiaire du plan d'audit, l'équipe d'audit auprès du service concerné. Une note intitulée lettre de mission détaillant les objectifs, le champ d'intervention et la durée de la mission sera communiquée au Chef du Service.

- Création du Référentiel

Etude préalable du processus audité en vue de la création par le Service Contrôle Général du référentiel comportant les risques identifiés au préalable et collecte des meilleures pratiques de contrôle interne.

- \* phase terrain : comprend deux (02) étapes

- réalisation de l'audit
  - présentation et validation avec les audités du sujet de la mission, du rôle et des objectifs de l'équipe d'Audit Interne,
  - étude du domaine audité et identification des forces et faiblesses (analyse détaillée du niveau de maîtrise des risques, recueil de données et de documents),
  - entretiens d'identification des problèmes, réalisation de tests et première validation des constats avec les audités.
- Clôture de l'audit

Présentation des conclusions au responsable en réunion de clôture et premier recensement des actions possibles.

- \* phase communication : comprend deux étapes (02)

- projet de rapport

Il est envoyé au Chef du service audité. Dans ce projet figurent, l'ordre de mission, la présentation du service, le déroulement de la mission, le délai de réponse, une note de synthèse avec l'opinion générale et les principaux risques identifiés, les constats hiérarchisés par ordre d'importance et les actions agréées par les audités.

- rapport définitif

Il intègre les commentaires du Chef du service audité sur le projet de rapport, les plans d'actions rédigés par l'entité audité, et l'évaluation de la mission. Il est diffusé aux audités et à la Direction Générale dans un délai raisonnable après la clôture de l'audit. La communication des résultats de la mission d'audit au personnel des Services audités relève de la décision du responsable desdits Services.



\* phase de déploiement

- suivi des actions correctives

Le Chef du service audité met en œuvre les plans d'actions. L'Audit Interne peut vérifier, de façon ponctuelle, la bonne mise en place de ces actions correctives.

- suivi du plan d'audit

Synthèse à terme régulier par le Chef du Service Contrôle Général des actions en cours et du plan d'audit. Revue de cette synthèse par le DG.

- **Manuel de procédures**

Le service dispose de manuel de procédures. Il est élaboré par le Holding avec l'appui du Cabinet Ernst & Young depuis 2007 et couvre tous les métiers de la banque. Il formalise l'ensemble des procédures de l'organisation de la BRS-Burkina. Le manuel d'audit est édité et mis à jour régulièrement par le service contrôle général.

Tableau 6:manuel pour ouverture de compte client

Processus :	Ouverture de compte clients
Objectifs :	Ouvrir le compte approprié à chaque client/ connaître son client
Description des étapes du processus	<p>En agence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation du prospect à l'agence ;</li> <li>- accueil du prospect par le chargé de clientèle et identification de son besoin ;</li> <li>- si le plafond de découvert demandé par le client,demande d'accord au chef d'agence ;</li> <li>- si accord du chef d'agence, récupération des pièces justificatives du client et signature du formulaire d'ouverture de compte ;</li> <li>- ouverture du compte dans le système par l'assistante commerciale.</li> </ul>
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chargé de clientèle ;</li> <li>- chef d'agence.</li> </ul>
Indicateurs de suivi et de pilotage utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de comptes ouverts par chargé de clientèle / par agence/ par groupe ;</li> <li>- nombre d'autorisation de découvert accordées sous la délégation des chefs d'agence ;</li> <li>- analyse de la clientèle par catégorie de revenus/ CSP/ localisation géographique/profil clients CRM.</li> </ul>
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité des pièces justificatives ;</li> <li>- ergonomie du système d'informations.</li> </ul>
Contraintes externes :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cadre réglementaire lutte anti –blanchiment</li> <li>- offre concurrentielle</li> </ul>

Source : Service de Contrôle Général

- **Plan de l'audit**

Le plan d'audit est fait chaque année sur la base d'un programme de mission. Il est élaboré par le chef du département d'audit et l'inspection générale du holding, validé par l'auditeur interne. Cette planification est faite en fonction des objectifs de la direction générale et le niveau du risque du contrôle interne. Ce plan comprend trente-trois (33) points d'intervention et six (06) services à auditer. Les départements à auditer sont : direction des opérations, direction financière et comptable, direction des affaires administratives et du personnel, direction du crédit et partenariat, service juridique ; service informatique. Les points d'intervention couvrent l'ensemble des activités de la BRS

- **Cartographie des risques**

Le service dispose de la cartographie des risques. Elle est élaborée par le Cabinet Ernst & Young depuis 2007, et couvre l'ensemble des activités de la BRS. Les centres de risques retenus sont les suivants :

- L'administration générale qui couvre les opérations tels que :
  - le secrétariat et le courrier ;
  - la gestion des frais généraux ;
  - la gestion du personnel ;
  - le suivi budgétaire ;
  - le suivi des immobilisations ;
  - la gestion des contrats d'assurance ;
  - la gestion des dispositifs de sécurité des locaux ;
  - la tenue à jour des livres de paie et de l'employeur.
- la comptabilité et finance,
- les opérations de caisse et de guichet ;
- la gestion des opérations bancaires avec l'extérieur;
- le système informatique;
- le gouvernement d'entreprise.

Les objectifs pour ces différents domaines retenus sont respectivement :

- s'assurer de l'exhaustivité et de la régularité des enregistrements du courrier départ et arrivée et de la réalité des transmissions, à temps du courrier ;

- s'assurer de l'exhaustivité et de la clarté du classement du secrétariat ;
- s'assurer que les commandes s'inscrivent dans le cadre du budget et sont autorisées par une personne habilitée ;
- s'assurer que les achats sont utilisés ;
- s'assurer que les achats sont effectués dans les meilleures conditions permettant d'obtenir un bon rapport qualité /prix ;
- s'assurer de la réalité des achats comptabilisés ;
- s'assurer que les procédures de suivi des frais généraux et les immobilisations sont respectées ;
- s'assurer que la gestion du personnel se fait dans le respect du code de travail au Burkina Faso ;
- s'assurer que le profil du personnel recruté est attesté par des documents officiels et fiables ;
- s'assurer que les diligences à l'égard des organismes de sécurité sociale et impôts sont respectées ;
- s'assurer de l'efficacité des dispositifs de sécurité des locaux ;
- s'assurer de l'existence de contrats d'assurance qui couvrent les biens, les personnels ainsi que la banque.

Tableau 7: la cartographie des risques : cas processus stocks

Risque inhérent				Dispositifs de maîtrise/ contrôle interne		
Risque	Impact	Proba- bilité	Evaluation des risques inhérents	Bonne pratiques	Réalité observée	Evalua- tion risque résiduel
Inorganisa- tion de la réception des produits				Procédure formalise disponible au sujet des mises en stock de produit à réception- ner	Il n'existe pas de procédure forma- lisée et notam- ment pas de dé- signation précise des personnes devant effectuées les contrôles	
Absence de suivi des transferts inter dépôt				Existence d'une fiche de transfert qui doit être saisie	Les transferts de produits finis inter dépôts sont correctement suivis	
Quantité reçu non conforme aux spécifica- tions com- mandes				Contrôle visuel de comptage à réaliser par une personne habilitée et rappro- chement avec la quantité spécifiée sur le bon de réception	Pas d'existence de bon de récep- tion ce qui ne permet pas l'identification précise de la per- sonne qui a ef- fectué le contrôle	

Source : service contrôle général (2007)

## 7.5.2. Support de l'Audit Interne

Au cours de la réalisation des missions auxquelles nous avons participé, l'auditeur utilise les supports tels que les feuilles d'interviews, les questionnaires, les feuilles de révélation d'analyse du problème 'FRAP'. Nous soulignerons que chaque anomalie que nous avons détectée lors de ces missions a fait objet d'élaboration des FRAP en déterminant les problèmes posés, les faits, les causes et conséquences des faits constatés. Une fois au bureau, nous saisissons ces informations dans un autre tableau appelé tableau des risques. Ce tableau comprend quatre colonnes à savoir : anomalie constaté, risque, recommandations, nom du service.

L'auditeur interne constitue un dossier d'audit en fichier électronique et classe les différentes feuilles de travail dans un classeur et garde dans une armoire.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée sur l'organisation du service contrôle général à travers ses missions, ses attributions, ses objectifs, son rattachement hiérarchique, son organisation interne, les moyens et supports.

Ainsi, après avoir traité de l'organisation du service nous décrivons le fonctionnement de l'audit interne au sein de la BRS-Burkina.

## CHAPITRE 8 : Le fonctionnement de l'Audit Interne dans la banque

Le service de l'audit interne de la BRS-Burkina fonctionne à travers la mise en œuvre des diligences destinées à la surveillance périodique du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et de la conformité aux lois et règlements.

Dans ce chapitre nous allons décrire le fonctionnement technique et administratif du SAI dans la BRS-Burkina.

### 8.1. Fonctionnement technique

Dans ce paragraphe, nous allons commencer par la conduite de la mission à travers ses différentes phases et après l'évaluation de risque

#### 8.1.2. Conduite des missions

Au sein de la BRS-Burkina, il y a deux sortes de missions : les missions planifiées et les missions inopinées. Dans le cas des missions planifiées, les audités seront informés de l'arrivée de la mission au moins une semaine à l'avance, pour leur permettre de prendre toutes les dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission. Dans le cas des missions inopinées, les audités ne seront pas informés de l'arrivée de la mission. En général, les missions inopinées sont des contrôles de caisses et des opérations.

Au cours de notre stage nous avons eu à participer deux missions. L'expérience acquise au cours de l'exécution de ces missions nous a permis de faire la description de la méthodologie appliquée par l'auditeur lors des missions.

Nos observations lors des missions auxquelles nous avons participé, nous ont permis de faire une description sur la conduite adoptée par l'auditeur au cours des différentes missions. Elle comprend (4) phases : la phase de préparation ou ingénierie, la phase de réalisation ou terrain, la phase de conclusion ou communication et enfin la phase de déploiement.

### 8.1.2.1. Phase préparation

Toute mission fait l'objet d'une préparation au niveau de la direction générale ainsi qu'au niveau du service de contrôle général. Les missions de l'audit interne de la BRS-Burkina commencent par un ordre de mission.

- **Ordre de mission**

Il est rédigé par le chef de service des ressources humaines et il est adressé au Directeur Général de la banque pour signature, au moins(02) jours avant le début de chaque mission. L'ordre de mission signé par le Directeur Général est transmis par la suite au Service Comptabilité Générale pour l'évaluation du carburant et la mise à la disposition d'un véhicule et d'un chauffeur ; il en est ainsi pour les missions à réaliser en dehors de la direction générale.

- **La prise de connaissance**

La mission est débutée par la prise de connaissance, elle nous a permis de consulter les documents nécessaires et à choisir les outils à utiliser. Concrètement, nous avons consulté les documents suivants:

- la réglementation dans le domaine BCEAO et les circulaires de la commission bancaire
- les rapports précédents (internes et/ou externes).
- Nous avons élaboré d'un questionnaire pour rechercher les forces et les faiblesses des procédures ; et pris les dispositions matérielles (notamment les feuilles de travaux tels que les questionnaires, FRAP).

Pendant la prise de connaissance, il y a eu des entretiens avec le service à auditer, nous soulignons que lors de ces missions l'auditeur a utilisé le guide d'entretien. Ces entretiens nous ont permis de faire une description de l'objet de l'audit. A la Suite de la prise de connaissance, l'auditeur a rédigé un programme de travail.



Tableau 8: fiche d'entretien

Nom Service (nom de interviewé)	
Méga Processus	
Objectif processus	
Facteurs clé de succès	Indicateur de performance
Influence des tiers	
Facteur extérieurs	
Risks associés	
Problème technologique	Problème RH :
Procédures existantes	
Autres informations	

Source : service du contrôle général (2011)

- **Programme de travail**

Dans le programme de travail, l'auditeur a planifié les travaux et les vérifications. Il a précisé les objectifs de la mission, la durée de la mission, le temps à consacrer à la mission, les documents à sectionner, l'enchaînement des tâches et des travaux à effectuer.

#### 8.1.2.2. Phase de réalisation ou terrain

La Phase de la réalisation d'audit est composée d'une réunion d'ouverture, et de travaux sur le terrain tel que l'analyse et la vérification des procédures.

- **la réunion d'ouverture**

Cette étape commence toujours par une réunion avec l'auditeur, le chef de service à auditer et les agents concernés. Cet entretien permet de confirmer la présence de l'auditeur, et de préciser les objectifs ainsi qu'une proposition de calendrier de travail, le bureau et les documents nécessaires dont doit disposer l'auditeur pour la réalisation de sa mission.

- **Travaux et vérification sur terrain**

Ils sont réalisés par des entretiens à travers le questionnaire élaboré, d'analyse des dossiers, des tests (de conformité, des sondages, de permanence, de survenance)

Ces tests permettent de détecter les forces et les faiblesses et d'avoir une idée sur la qualité des dispositifs du contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques liés à la procédure et d'apprécier le risque lié à la procédure auditée.

### 8.1.2.3. Phase de conclusions ou Communications

Cette phase se matérialise par la réunion de clôture, le projet de rapport et la rédaction du rapport définitif.

- **La réunion de clôture**

A la fin de la mission, l'auditeur tient une réunion avec les audités. Pendant cette réunion l'auditeur présente l'ensemble des constats décelés au cours d'investigations et d'avoir leur opinion sur les dysfonctionnements détectés.

Au cours de cette réunion les audités donnent leurs opinions sur les dysfonctionnements. A la suite de la réunion de restitution, l'auditeur rédige son rapport provisoire

- **Projet de rapport ou rapport provisoire**

Le projet de rapport est rédigé par l'auditeur ayant réalisé la mission. Une fois que le rapport provisoire est terminé, il est envoyé au chef du service audité par message électronique en fichier PDF afin qu'il fasse son commentaire sur les anomalies décelées. Le délai accordé aux audités pour leurs observations varie d'une ou deux semaines selon le thème d'audit et les niveaux de risque détectés. Après avoir recueilli les observations du chef de service audité, à travers le rapport provisoire, l'auditeur rédige son rapport définitif.

- **Rapport définitif**

Une fois que l'auditeur reçoit les observations du responsable audité, à travers le projet de rapport, l'auditeur rédige le rapport définitif. Ce rapport est soumis au chef du service audité et au Directeur Général pour validation puis diffusé aux directeurs centraux, chefs de département.

#### 8.1.2.4. Phase de déploiement

Cette phase est le suivi des recommandations, elle comprend deux parties: le suivi des actions correctives et le suivi du plan d'audit. Dans le suivi des actions correctives, le chef du service audité met en œuvre les plans d'actions. L'auditeur interne vérifie de façon ponctuelle la bonne mise en place de ces actions correctives. Dans le suivi du plan d'audit, l'auditeur fait régulièrement la synthèse des actions en cours et du plan d'audit.

#### 8.1.3. Evaluation des risques

La procédure d'évaluation des risques liés au crédit est faite en fonction de l'analyse rétrospective de l'activité, l'expérience et la formation du promoteur de l'entreprise ou l'association, l'évaluation du projet présenté et l'analyse de l'environnement (économique, politique, etc.). Le service crédit, sous la surveillance de la direction de la clientèle, du partenariat et des risques est chargé du management des risques liés au crédit. En effet, le service procède à l'évaluation de la qualité des portefeuilles clients, le taux de sinistres, le niveau de dégradation des crédits. Après avoir échangé avec un agent du service crédit, ce dernier affirme qu'il n'utilise pas la cartographie des risques pour évaluer les risques car les secteurs sont identifiés et classés selon le degré de risque des zones de réalisation des projets.

### 8.2. Fonctionnement administratif

Dans cette section, nous allons aborder le fonctionnement administratif à travers la gestion des ressources humaines, évaluation de la performance du service contrôle général relations avec l'auditeur externe de la BRS-Burkina.

#### 8.2.1. La gestion des ressources humaines du service

Le service d'audit interne est géré comme les autres, selon le chef de service des ressources humaines, il n'y a pas de gestion particulière pour ce service. Mais la direction générale met à la disposition du SAI les moyens matériels nécessaires pour la réalisation de ses missions.

## 8.2.2. Evaluation de la performance du service contrôle général

L'évaluation de la performance du service contrôle général est sous la supervision de la direction générale sur la base de la qualité du rapport de l'auditeur. Le chef de service des ressources humaines confirme que cette évaluation est informelle. Après un entretien avec le chef du service de contrôle général, ce dernier confirme que le service a été évalué par la Commission Bancaire en 2009. Cette évaluation était basée sur la qualité du rapport rédigé, le respect de la circulaire bancaire N°10/2000 relative à l'organisation du contrôle interne dans les établissements de crédit.

## 8.2.3. Relations avec l'auditeur externe

L'auditeur interne de la BRS travaille en collaboration avec les Commissaires aux Comptes dûment mandatés qui sont chargés de certifier l'exactitude des comptes de la BRS-Burkina. Plusieurs diligences sont mises en œuvre en vue de faciliter l'intervention des Commissaires aux Comptes. Il s'agit notamment de :

- la convocation formelle des Commissaires par voie de correspondance pour intervenir sur une certaine période (en moyenne 3 semaines) ;
- la préparation des différents documents indispensables à la réalisation de la mission (états financiers provisoires, ratios prudentiels, état des risques, rapports du contrôle interne, rapport d'activités et de gestion etc.) ;
- l'organisation d'un planning de rencontre et de travail avec les directions opérationnelles (direction du crédit, des opérations, de la comptabilité, etc.) ;
- la coordination des visites terrain pour le suivi et la visite de certains projets financés sur le terrain ;
- la coordination des rencontres avec la direction générale pour présenter l'état d'avancement des travaux ;
- la préparation de la séance de restitution auprès du comité de direction au terme des travaux ;

Et le suivi de la production des différents rapports par les commissaires aux comptes.

## **Conclusion**

A travers ce chapitre nous avons pu cerner la pratique de l'audit interne au sein de la BRS-Burkina, à travers la participation à quelques missions et l'administration de questionnaires aux acteurs de la pratique, l'exploitation des documents, l'interview et l'observation.

La franche collaboration avec l'auditeur interne de la BRS, nous a permis de noter, le comportement professionnel dont ils font preuve lors des missions d'audit interne, les compétences et l'expérience dont ils disposent.

Après avoir présenté la pratique de l'audit interne, il convient d'analyser l'audit interne tel que conçu et pratiqué au sein de la banque en vue de formuler des propositions d'amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 9: Analyse des résultats et les recommandations

Le présent chapitre a pour objectif d'analyser l'audit interne tel que pratiqué dans la BRS-Burkina de sorte à identifier les forces et les faiblesses en vue de proposer des recommandations et un plan d'actions pour la mise en œuvre de ces recommandations. Cette étude nous permettra d'apporter les remèdes aux faiblesses relevées dans le but d'améliorer la valeur ajoutée de l'audit interne à la BRS-Burkina.

### 9.1. Analyse des résultats de l'organisation de l'audit interne

Au regard de la description de notre étude sur la pratique de l'Audit Interne, nous allons analyser l'organisation du service à travers ses missions, ses moyens et ses supports pour faire ressortir les forces et les faiblesses.

#### 9.1.1. Forces de l'organisation de l'audit

Cette partie va traiter des points forts au niveau de l'organisation de l'audit interne de la BRS-Burkina.

- **Rattachement hiérarchique**

Le service est placé en staff, un tel rattachement est un atout majeur pour l'auditeur interne car il garantit son indépendance par rapport aux services audités. En plus il lui garantit la crédibilité et l'autorité qui facilite la collaboration avec les responsables des services audités lors des missions.

- **Missions**

Les missions de l'audit interne sont clairement définies dans la charte d'audit. Elles constituent une force car l'auditeur arrive à réaliser les principales missions qui lui sont assignées. En effet, ces missions parviennent à donner à la BRS une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, veille au respect des procédures de contrôle interne, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

- **Existence de la charte de l'audit interne**

Le service exécute ses missions et objectifs selon la charte de l'audit interne. Cela constitue une force car cela permet à l'auditeur de connaître son rôle, les champs investigations et les objectifs fixés par la BRS-Burkina et garantit son indépendance.

- **Existence du plan d'audit**

Le service dispose d'un plan d'audit ; l'auditeur exécute ses missions par rapport au plan d'audit efficace; ce qui lui permet d'élaborer un programme de travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode. Le plan couvre l'ensemble des activités de la BRS-Burkina. Le plan est annuel et régulièrement mis à jour.

- **Existence du manuel de procédures**

L'existence du manuel d'audit est un atout majeur pour le service. Car cela lui permet de mieux comprendre les procédures bien avant les investigations sur le terrain. Ce manuel formalise et uniformise les actions, permet d'avoir une adhésion collective et une harmonie dans les différents processus.

Les différentes vérifications auxquelles nous avons eu à participer, nous ont amené à consulter le manuel des procédures pour s'assurer des dispositions prévues.

- **Existence des supports de l'audit interne**

L'existence des supports de l'Audit Interne, est un atout pour l'auditeur. En effet, cela lui permet de mieux comprendre les points faibles, et pourra servir pour la prochaine mission. En plus c'est un élément probant pour l'auditeur en cas d'obstacle.

Au-delà de ces forces, que nous avons retenues, nous avons détectés certaines faiblesses au niveau de l'organisation.

## 9.1.2. Faiblesses de l'organisation du service contrôle général

Nous mettons l'accent sur les anomalies décelées dans organisation du service contrôle général.

- **Insuffisance des moyens humains**

L'activité de l'audit interne est menée par deux (02) personnes seulement. Vu l'étendue des activités de la BRS-Burkina et les missions assignées aux auditeurs, ces derniers n'arrivent pas à effectuer l'ensemble des missions prévues par le programme d'intervention.

- **Insuffisance des moyens matériels**

Les moyens matériels sont modestes surtout en termes d'équipements informatiques ; après notre entretien avec le chef du service, ce dernier confirme qu'ils n'ont pas de logiciel approprié pour détecter les risques liés au blanchiment des capitaux ou pour mieux connaître son client (logiciel know your customer).

- **Inexistence de manuel d'audit interne**

Inexistence de manuel de l'audit interne dans le service est un sérieux handicap pour la pratique de l'audit interne à la BRS. L'absence de ce document est préjudiciable pour le service quand a son organisation ainsi que dans le cadre de travail.

- **Inexistence des moyens financiers**

Le service ne dispose pas d'un budget qui lui est propre pour la réalisation de ses missions. Cela peut constituer un handicap sur son indépendance. Cependant, les besoins d'équipements sont exprimés et pris en charge dans le budget programme de la banque. En fait, il n'y a pas de distinction entre les auditeurs et les autres employés de la banque.

- **Insuffisance de la charte l'audit**

Le service dispose d'une charte d'audit, élaborée depuis la création du service. Nous avons souligné que la charte est un document essentiel pour le service car celui-ci lui donne une légitimité et une reconnaissance au sein de la BRS. Mais elle n'est pas à jour et cela pour-



rait constituer un risque d'incompréhension de la fonction de l'audit interne et des conflits ; peut-être aussi un handicap pour l'indépendance de l'auditeur interne. Selon la norme 1000, la charte d'audit définit la position hiérarchique de l'auditeur interne ainsi que les objectifs fixés par les dirigeants; sa mise à jour est recommandée par la norme.

- **Insuffisance de la cartographie des risques**

Le service dispose d'une cartographie des risques, mais elle n'est pas à jour. Cela constitue une faiblesse, car les risques sont évalués sans la cartographie des risques. Cette méthode d'évaluation ne permet pas à l'auditeur d'avoir une vision globale sur l'ensemble des risques. La cartographie des risques est indispensable pour la prise de décision du management, la gestion des risques.

Tableau 9: synthèse des forces et faiblesses liées au l'organisation de l'audit interne

Eléments	Constats		Risques liés aux faiblesses
	Forces	Faiblesses	
Rattachement hiérarchique	Le service du contrôle général est indépendant car il est rattaché à la direction générale.		
Mission	Les missions sont clairement définies dans la charte de l'audit interne.		
Charte de l'audit interne	Dispose d'une charte d'audit, les objectifs et missions sont clairement définis. La légitimité du service est reconnue.	Mise à jour de la charte	Un handicap sur indépendance de l'audit, des conflits

Plan d'audit	Existence du plan d'audit Planification du travail		
Cartographie des risques	Dispose d'une cartographie des risques. Elle couvre l'ensemble des risques potentiels de la BRS	La non mise en jour. Non application de la cartographie des risques lors l'évaluation des risques	Risques non d'identifier; mauvaise ou non évaluation des risques
Manuel d'audit		Pas de manuel d'audit	Mauvaise ou non application des principes d'audit
Manuel procédures	Existence de manuel de procédures Maitrise des procédures		
Support de l'audit interne	Existence des supports de l'audit interne		
Moyens humains	Existence de moyens humains	Manque de personnel	Non couverture de toutes les missions assiégées
Moyens matériels	Existence des ordinateurs logiciels	Insuffisant des moyens	Joue sur la qualité du travail
Moyens financiers		Pas de budget pour le service	sur l'indépendance

Source : nous même

### 9.1.3. Nos recommandations

A la suite de notre analyse sur la pratique de l'audit interne à la BRS-Burkina ; il convient de faire quelques propositions pour corriger les insuffisances et tirer le meilleur profit de cette fonction à valeur ajoutée.

#### 9.1.3.1. Recommandations sur l'organisation de l'audit interne

- **Moyens humains**

Les moyens humains du service contrôle général sont très limités pour effectuer toutes les attributions qui lui sont assignées. Le service fonctionne en sous-effectif c'est pourquoi il n'arrive pas à réaliser toutes les missions qui lui sont assignées. Pour éviter cela, la direction des ressources humaines devrait analyser les possibilités de faire des recrutements pour renforcer le personnel du service.

- **Moyens financiers**

L'inexistence des moyens financiers propres au SCG peut avoir un effet négatif sur la réalisation des missions d'audit et de ce fait influencer l'indépendance de l'auditeur. L'existence de moyens propres au SCG est nécessaire.

- **Amélioration de la charte**

Pour un meilleur fonctionnement du service, il est important que le service se dote d'une charte d'audit à jour et signée par le Président Directeur Général ou comité d'audit. La non mise à jour de la charte l'audit interne ne favorise pas l'auditeur interne. Celle-ci peut avoir un incident sur sa légitimité et son indépendance. Nous conseillons de faire la mise à jour de la charte d'audit.

- **L'élaboration du manuel d'audit**

Le manuel d'audit est très important pour l'auditeur. En effet, il permet de définir de façon claire et précise le cadre de travail de l'auditeur, lui aide à la formation de l'auditeur débutant. Ainsi nous recommandons d'élaborer le manuel conformément à la norme 2040.

- **Amélioration de la cartographie des risques**

La cartographie des risques permet à l'auditeur d'avoir une vision claire sur l'ensemble des risques de toutes natures tant internes et qu'externes. C'est un élément très important lors de l'établissement du plan d'audit et pour l'identification des risques.

Nous avons constaté qu'à la BRS, la cartographie des risques est élaborée depuis la création du service et elle couvre tout l'ensemble des risques potentiels de la BRS.

La non application de la cartographie des risques ne favorise pas une bonne évaluation des risques. La cartographie doit être améliorée conformément à la norme d'IFACI. A cet effet nous recommandons la mise à jour et l'application de la cartographie des risques.

## 9.2. Analyse des résultats de fonctionnement de l'audit interne

Dans cette partie, nous examinons les différents points du fonctionnement d'audit interne dans la perspective de faire ressortir les forces et les faiblesses.

### 9.2.1. Forces du fonctionnement de l'audit interne

- **Conduite de la mission**

L'auditeur interne de la BRS arrive à respecter les différentes phases de la conduite d'une mission notamment la :

- phase de préparation : qui est composée de l'ordre de mission, la prise de connaissance et élaboration du programme de travail ;
- phase de réalisation : au cours de laquelle, l'auditeur fait une réunion d'ouverture, les travaux sur le terrain au cours duquel il utilise les outils tels que les entretiens, le questionnaire, le test de conformité, le sondage et se termine par la réunion de clôture ;
- phase de conclusion : qui concerne l'élaboration du projet de rapport et l'élaboration du rapport définitif ;
- phase de déploiement : qui est le suivi des actions correctives et du plan d'audit.

Les recommandations proposées par l'auditeur sont signées et approuvées par le directeur général et l'auditeur veille à leur application. A la BRS-Burkina, il existe un tableau de suivi de mise en œuvre des recommandations qui permet à l'auditeur de procéder au suivi de la mise en œuvre des recommandations. Ce tableau comprend l'ensemble des missions d'audit réalisées par l'auditeur. Il permet à l'auditeur de suivre régulièrement la mise en œuvre des recommandations. Nous constatons en moyenne un taux de 85 à 90% de mise en œuvre des recommandations. Il se présente comme suit

Tableau 10: l'état de mise en œuvre des recommandations

Audit réalisés	Risque constats	Recommandation assorties de délai de réalisation	Mesures prises par la Direction générale	Période	Etat de mise en œuvre des recommandations
Audit du service de crédit					
Audit du service informatique					
Audit juridique					
Audit du service de recouvrement					

Source : Service de contrôle général de la BRS (2011)

- **Evaluation de la performance du service d'Audit Interne**

Le service a été évalué par la Commission Bancaire et le Département de l'Audit et de l'inspection du holding. Cela constitue une force car l'évaluation permet au service de connaître ses faiblesses et les corriger pour améliorer sa performance.

### 9.2.1. Autre force

- **Expérience de l'auditeur interne**

La BRS dispose d'un auditeur interne qui a plusieurs années d'expérience dans l'activité bancaire. Il a été le chef de service du crédit, puis le chef comptable à la BRS et maintenant le chef du service de l'audit interne. Il est à noter que l'auditeur interne n'a pas suivi une formation d'audit interne par contre il a fait des séminaires sur le contrôle interne, blanchiment d'argent, avec toutes ses expériences il dirige convenablement le service.

- **Qualité des rapports**

Les rapports élaborés par l'auditeur sont bien rédigés et ils indiquent les anomalies détectées, les risques liés aux faiblesses et les recommandations. Ces rapports permettent aux audités de mieux pratiquer leurs activités et de se conformer au contenu du manuel des procédures.

- **Existence des réglementations de la BCEAO et circulaires de la commission bancaire**

L'existence de ces textes réglementaires et circulaires de la commission bancaire permet à l'auditeur d'avoir un cadre de référence au cours de sa mission.

L'auditeur utilise les textes réglementations de la BCEAO et circulaires de la commission bancaire en matière d'exécution de certaines opérations. Il fait les recommandations en cas de dysfonctionnements détectés. Ces textes lui permettent de s'assurer de la conformité des activités de la BRS par rapport aux directives de la BCEAO et de la commission bancaire.

### 9.2.2. Faiblesse du fonctionnement de l'Audit Interne

- **Insuffisance de la conduite des missions**

La conduite de la mission utilisée par l'auditeur interne de la BRS-Burkina présente une insuffisance au niveau de la phase préparation.

Dans cette phase nous avons constaté que l'auditeur n'utilise pas le TFfA dans sa démarche. C'est est un outil indispensable pour l'identification et l'évaluation des risques car il permet de connaître l'objet d'audit.

- **Insuffisance d'évaluation des risques**

Dans l'évaluation des risques nous avons remarqué que les risques ne sont ni hiérarchisés, ni identifiés dans le TFfA et ils ne sont pas non plus évalués sur la base de la cartographie des risques. Ce qui ne permet pas à l'auditeur d'avoir une vue globale de l'ensemble des risques.

- **Inexistence de contrôle qualité**

Nous avons constaté l'inexistence de la formation continue pour l'auditeur interne. La formation continue est un processus permettant à l'auditeur d'acquérir tout au long de sa carrière, les compétences nécessaires à la maîtrise de son activité. L'absence de contrôle qualité ne permet pas une amélioration continue dans l'activité de l'auditeur interne. La formation continue est une exigence de la norme 1230 dont l'objectif est d'améliorer les connaissances, savoir-faire et autres compétences professionnelle de l'auditeur interne.

- **Insuffisance de l'évaluation de la performance du service**

Nous avons constaté une certaine insuffisance au niveau de l'évaluation de la performance faite par le département de l'audit et de l'inspection du holding. Cette évaluation ne couvre pas l'ensemble des activités du service. Elle était basée sur l'application des dispositions réglementaires de la circulaire bancaire de l'UEMOA seulement et la qualité du rapport rédigé à travers la pertinence des recommandations faites.

- **Le non fonctionnement du comité d'audit**

La mission du comité d'audit est, entre autres, d'approuver le planning des missions présenté par le service contrôle général et de faire régulièrement le point de son exécution, d'approuver le rapport annuel d'activités du SCG; d'examiner les rapports d'audit. Le non fonctionnement du comité pourrait « jouer » sur la performance de l'activité de l'audit interne.

• **La non utilisation des normes d'audit**

L'auditeur interne n'applique pas les normes professionnelles de l'audit interne. Ce qui explique certaines insuffisances dans le fonctionnement du service. Les normes décrivent les différents principes de base pour la pratique de l'Audit Interne et le comportement professionnel de l'auditeur interne lors de la réalisation des missions. Elles présentent les caractéristiques des personnes exerçant l'activité d'Audit Interne. Elles proposent également des critères d'appréciation du fonctionnement de l'AI.

**Tableau 11: récapitulatif des forces et faiblesses liées au fonctionnement**

Eléments	Constats		Risques liés aux faiblesses
	Forces	Faiblesses	
Conduite de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'auditeur respecte les phases du déroulement de la mission ;</li> <li>- les recommandations proposées par l'auditeur sont signées et approuvées par le directeur général ;</li> <li>- existence d'un tableau de suivi des recommandations.</li> </ul>	Non utilisation du TffA au cours de la mission	Les risques ne sont ni hiérarchisés, ni identifiés
Evaluation de la performance du service	Le service a été évalué par la Commission Bancaire et le Département de l'Audit et de l'inspection du holding	Cette évaluation ne couvre pas l'ensemble des activités du service.	Non applications des principes de l'audit interne
Qualité des rapports	Les rapports sont bien rédigés par l'auditeur		



Réglementations de la BCEAO et les circulaires de la commission bancaire	Utilisation des textes réglementations de la BCEAO et circulaires de la commission bancaire.		
Expérience d'auditeur	Maitrise les activités bancaires		
Evaluation des risques		Les risques ne sont pas non plus évalués sur la base de la cartographie des risques.	Mauvaise l'évaluation des risques
Contrôle qualité		Inexistence de la formation continue pour l'auditeur interne	Inefficacité de l'auditeur interne Incompétence
Fonctionnement du comité d'audit		Non fonctionnement du comité d'audit	Planning des missions non approuvé, les rapports d'audit non examinés
Les normes professionnelles de l'audit interne		Non applique pas la norme professionnelle de l'audit interne.	Insuffisances dans le fonctionnement du service.

Source : nous même

### 9.2.3. Recommandation sur le fonctionnement de l'audit interne

A l'issue de ces constats en termes d'insuffisances ou de points à améliorer, il nous paraît opportun de faire des propositions pour la bonne marche du SCG.

- **Conduite de la mission**

Le Tableau des Forces et faiblesses est un outil qui permet à l'auditeur d'identifier et d'évaluer les risques liés aux activités de la banque. De ce fait, nous recommandons l'élaboration du TffA et son utilisation lors de la phase ingénierie.

- **Evaluation des risques**

L'évaluation des risques est l'une des missions prioritaires d'audit interne. Et la survie d'une entité dépend de la maîtrise des risques. En effet, nous recommandons à l'auditeur de hiérarchiser les risques par ordre d'importance, et d'utiliser la cartographie des risques pour évaluer les risques liés aux activités de la BRS-Burkina.

- **Contrôle qualité**

La formation continue de l'auditeur est une nécessité dans la fonction de l'audit interne car cela lui permet de se mettre à jour par rapport aux avancées de la profession, et de maîtriser les normes, les différentes phases de la conduite d'une mission, les outils nécessaires dans l'exécution de la mission et afin d'être plus professionnel. Comme le dit la norme 2130 (IFACI, 2011:17), L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue. A cet effet, ce contrôle qualité doit s'appliquer au sein du service afin de connaître l'efficacité de l'activité de l'AI. Le métier de l'AI est évolutif d'où la formation continue est indispensable à l'activité de l'AI. Nous proposons de mettre en place un système de formation continue pour le SCG, la participation de l'auditeur aux séminaires et en organisant des rencontres avec des auditeurs d'autres structures pour d'éventuels échanges.

- **L'évaluation de la performance**

Il faut souligner que l'évaluation de la performance du service doit être à tous les niveaux : la planification des missions, la méthodologie appliquée dans la mission, les différentes phases de la mission, les outils utilisés lors de la mission, la vérification effectuée, ainsi qu'au niveau de la qualité du travail, le reporting, le contrôle qualité, et surtout l'évaluation de la performance du personnel. De ce fait, nous conseillons d'évaluer l'activité de l'AI conformément à la norme professionnelle. Elle doit être faite par des évaluateurs externes, selon une périodicité de cinq ans, qui est exigée par la norme de l'audit (norme 1310).

### 9.3. Plan d'action

Pour la mise en œuvre des recommandations ci-dessus, nous allons proposer un plan d'action en précisant les responsables concernés, le chronogramme de mise en œuvre et le rôle de l'auditeur interne.

Tableau 12: plan d'action, responsabilités et chronogramme de la mise en œuvre

<b>Actions à mener</b>	<b>Exécutant</b>	<b>Délais de mise en œuvre</b>
Mise à jour la cartographie des risques	SCG	immédiatement
Elaboration de manuel d'audit	SCG	immédiatement
Dotation du service Contrôle Général des outils informatiques adéquats	DG	Trimestre
Recrutement des auditeurs internes	DRH	Semestre
Utilisation du TFFA lors de la mission d'AI	SCG	Prochaine mission
Utilisation de la norme professionnelle de l'AI	SCG	Prochaine mission
Mise en place d'un système de contrôle qualité	DAI	Trimestre
Mise en place d'un système d'évaluation de la	DAI	Semestre

performance de l'activité d'AI		
Fonctionnement du comité d'audit	DAI	immédiatement

Source : nous même

## 9.4. Mesures d'efficacité du service contrôle général

Nous mesurons l'efficacité du SCG par rapport à la qualité du plan de communication interne permettant de promouvoir l'image et la qualité du service au sein de la BRS. Et ensuite nous déterminons les indicateurs de mesures les plus pertinent à partir des données disponibles à la banque.

### 9.4.1. Qualité du plan de communication de l'auditeur interne

L'auditeur de la BRS a développé la capacité d'écoute et de communication pour éviter des situations conflictuelles avec les audités. Il utilise la communication spécifique et classique pour communiquer en interne qu'en externe. Nous pouvons affirmer qu'il a un plan de communication très efficace et en plus il est courtois avec les audités et il a un esprit ouvert.

### 9.4.2. Indicateurs de mesure de l'efficacité du service contrôle général

Grâce aux informations récoltées lors de notre stage à la BRS, nous avons pu mesurer quelques indicateurs les plus pertinents du SCG

Tableau 13: Indicateurs de mesure de l'efficacité

L'indicateur de mesure de l'efficacité	Calcul	Pourcentage	Commentaire
Nombre de mission d'audit réalisées / nombre de missions d'audit planifié <sup>1</sup>	4 / 6	66%	La mission d'audit est réalisée à 66%. Elle est relativement satisfaisante car il reste 2 mois avant la fin de l'année. L'auditeur pourra réaliser le reste des missions
Nombre de mission inopiné / nombre de mission réalisée	3/ 15	20%	Soit un pourcentage de 20%. Ce qui signifie que l'audit interne couvre avec efficacité les activités de la banque.
Nombre de recommandations refusée/ nombre total des recommandations	2/35	5.7%	Soit un taux de 5.7%, cela montre à quel point les recommandations du service sont pertinentes
Nombre de recommandations réalisées /nombre de recommandation acceptées	32 /33	96%	Avec un pourcentage de 96%, ce qui montre la mise en œuvre et la suivi des recommandations
Nombre de contrôle effectuée / nombre de contrôle planifié <sup>2</sup>	15 /33	45%	Ce taux est un peu faible car l'auditeur ne pourra pas réaliser le reste du contrôle avant la fin de l'année cela est dû au sous-effectif du SCG

Source : Nous même

Ces indicateurs servent à mesurer la réalisation du plan et de donner une idée sur la mise en œuvre des recommandations. Au regard des indicateurs indiqués ci-dessus nous pouvons conclure que le service est efficace mais pas encore performant. Pour être performant, la direction doit mettre en œuvre les propositions des recommandations pour les différentes faiblesses décelées.

<sup>1</sup> . L'indicateur par rapport aux services à auditer. Ex : direction des opérations, direction financière et comptable etc....

<sup>2</sup> .L' indicateur par rapport aux points d'intervention. Ex : états de rapprochement, encaisse en CFA et en devises, prêts et emprunts interbancaires et autres comptes de trésorerie, créances impayées ou immobilisées etc....

## **Conclusion**

L'analyse des résultats de la pratique de l'audit interne nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que fonctionnel. Pour contribuer à l'amélioration de la pratique de l'audit interne, nous avons formulé des recommandations et élaboré un plan d'action et un chronogramme de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

L'activité de l'audit interne a rapidement évolué au cours de la dernière décennie. Son développement a été favorisé par l'accroissement des activités de l'organisation. La profession de l'audit interne doit faire face à la nouvelle technologique. Compte tenu de la complexité de l'activité bancaire, il est opportun pour ce secteur de disposer d'un outil lui permettant la parfaite maîtrise de ses activités, gage d'une performance soutenue et durable.

L'audit interne bancaire a pour objectif de vérifier sur la base régulière que le système de contrôle interne fonctionne de manière efficace selon les politiques et les procédures mises en place par les managers, afin d'évaluer et d'améliorer leur processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. L'audit interne vise à apporter aux organisations la valeur ajoutée, c'est ainsi qu'il est devenu un outil incontournable dans la bonne gestion de l'entreprise.

L'objet de notre l'étude était de faire une analyse de l'audit interne telle qu'elle est pratiquée au sein de la BRS Burkina. Dans le souci de bien examiner, nous avons construit un modèle d'analyse à partir de la revue littérature avec les composantes qui peuvent influencer la pratique de l'audit interne. Cette analyse nous a permis d'identifier certains dysfonctionnements dans le management de la banque.

Compte tenu de l'importance de l'activité bancaire, nous avons jugé nécessaire de faire des recommandations pour améliorer la pratique de l'audit interne à la BRS Burkina. Pour la mise en œuvre de ses recommandations nous avons proposé un plan d'actions.

Ainsi notre étude sur la pratique de l'audit interne peut être un atout pour les dirigeants de la banque ; en effet les recommandations que nous avons proposées viendront renforcer la gestion et la bonne marche du SCG, afin d'améliorer sa performance.



ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N° 1 : guide d'entretien

**I. Organisation du service de l'audit interne**

1. Quelle est la date de création du SAI?
2. Quelles sont les missions, attributions et objectifs du SAI ?
3. Pouvez-vous nous décrire les missions qui vous sont assignées ?
4. Pensez-vous que vos missions sont connues et comprises par les audités ?
5. Quels sont les types de missions réalisés par service ?
6. Est-ce que ces objectifs ont été clairement définis par vos supérieurs hiérarchiques à travers un document ? Justifiez votre réponse.
7. Quel est le rattachement hiérarchique de votre service ?
8. Pensez-vous que cette position permet d'être indépendant ?
9. Pouvez-vous nous décrire l'organisation du service ?
10. Quelles sont les moyens dont vous disposez pour réaliser vos missions (humains, techniques, matériels et financiers) ?
11. Que pensez-vous des moyens qui sont mis à vos dispositions ? Justifiez votre réponse
12. Avez-vous un budget propre au service ?
13. Le budget est-il suffisant pour couvrir les activités ? Justifiez votre réponse ?
14. Quelles sont les supports que vous utilisez ?
15. Élaborez-vous un planning pour les missions ?
16. Les audités sont-ils informés sur le contenu de la charte d'audit ?
17. Avez-vous un plan d'audit ?

**II. Service des ressources humaines**

1. Comment managez-vous le personnel du service d'audit interne (depuis l'arrivée au sein du service jusqu'au départ : gestion de la carrière des auditeurs) ?
2. Existe-t-il un système de formation continue pour les auditeurs ?
3. Avez-vous des contrôles qualité du fonctionnement de l'audit interne ?
4. La fonction l'audit interne a-t-elle été évaluée par un évaluateur ou une équipe extérieure à l'organisation ? Si oui combien de fois depuis la création du service ? Si non les causes de la non évaluation du service ?

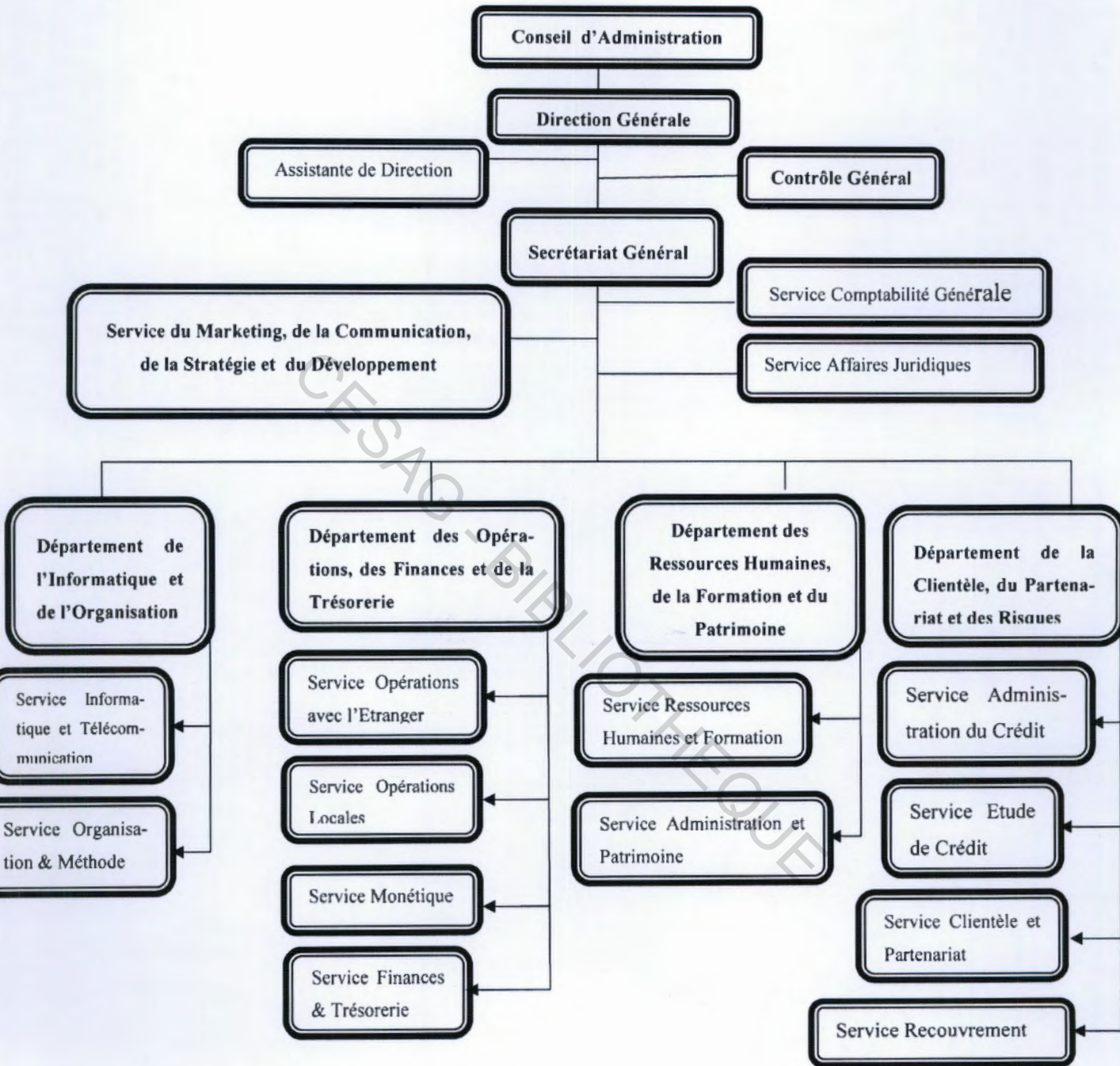
Source : Nous même

Annexe N° 2: questionnaire sur le fonctionnement de l'audit interne dans la banque

1. Comment le service de l'audit interne est-il fonctionne dans la BRS ?
2. Disposez-vous un planning d'audit ? si oui comment est-il élaboré ?
3. Vos missions sont-elles planifiées? si oui quelle est la périodicité
4. Le service arrive t- il à respecter son planning de l'année ?
5. Le service dispose-t-il d'un manuel de l'audit ?
6. Vos missions couvrent- elles l'ensemble des activités de la banque ? si non pourquoi ?
7. Le travail de l'audit répond-il aux objectifs généraux et responsabilité décrits dans la charte ?
8. Pouvez-vous nous décrire le déroulement de vos missions d'audit ? (la différente phase, les étapes, les outils, les résultats et les objectifs)
9. Quels sont les outils et techniques que vous utilisez à chaque étape ? (les outils les plus fréquemment utilisés)
10. Quels sont les facteurs déterminants dans la composition des équipes d'audits ?
11. Pensez- vous que votre niveau de formation permet de bien assurer les fonctions d'auditeurs ?
12. Quelle est l'expérience professionnelle de votre équipe ?
13. Vos auditeurs maîtrisent-ils la méthodologie d'audit ?
14. Comment s'effectue la préparation des missions ?
15. Comment s'effectue la réalisation des missions ?
16. Comment s'effectue la conclusion des missions ?
17. Vos recommandations sont-elles pertinentes
18. Vos recommandations sont-elles mises en œuvre ?
19. Quel est le pourcentage de mises en œuvre de vos recommandations ?
20. Comment assurez-vous le suivi des recommandations ?
21. Selon vous audit interne apporte t- elle de la valeur ajoutée a la BRS ? justifiez votre réponse.
22. Pensez-vous que vos recommandations améliorent le contrôle interne de la banque ?
23. Selon vous, qu'es ce qui détermine le succès d'une mission ?
24. Quelle est la durée moyenne des missions d'audit ?
25. Vos auditeurs maîtrisent-ils les outils et techniques d'audit interne bancaire ?
26. Pouvez-vous nous décrire les outils et techniques d'audit interne bancaire ?
27. Pensez-vous que votre personnel à des bonnes capacités communicationnelles ? justifiez votre réponse
28. Vos auditeurs connaissent t- ils les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?
29. Vos auditeurs applique t- ils les normes professionnelle de l'audit interne ?
30. Pensez-vous que vos auditeurs respectent et appliquent les principes fondamentaux (intégrité, objectivité, confidentialité, et compétence) ?

31. Le responsable de l'audit évalué t- il les auditeurs ?
32. Quels sont les critères de mesure pour la performance des auditeurs ?
33. La BRS dispose t- elle d'un manuel de procédure ?
34. Le manuel de procédure est-il à jour ? si oui quelle périodicité ?
35. Si non, comment établissez-vous les critères d'évaluation ?
36. Intégrez-vous les réglementations de la commission bancaire dans vos missions d'audit ?
37. Existe-t-il un service de management des risques ?
38. Existe-t-elle une cartographie des risques ?
39. La cartographie est-elle à jour ? si oui quelle périodicité ?
40. Comment évalue- t- il les risques de liée au crédit ?
41. Si oui quels sont les critères de l'évaluation ?
42. Les risques sont-ils hiérarchisés ?
43. Quels sont vos méthodes d'analyser des risques ?
44. Le service CG(AI) procède t- il régulièrement à une évaluation des risques ? si oui, est ce que le responsable management revoit cette évaluation des risques et envisages les actions nécessaires pour réduire les principaux risques identifiés ?
45. Quelle est la performance du service d'audit interne ?
46. Quel est indicateur de cette performance ?
47. Les résultats des travaux d'audit interne sont-ils transmirent :
  - au top mangement ?
  - aux conseils d'administration ?
  - aux auditeurs externes et aux commissaires aux comptes ?
48. existe-t-il une relation entre le responsable de l'audit et l'auditeur externe ?

Annexe N° 3 : ORGANIGRAMME FILIALE BRS



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

1. AHOUANGANSI Evariste (2010), Audit et Révision des comptes, 2<sup>ème</sup> édition : Mondexperts Abidjan, 923 pages.
2. ARENS Alain A. (2000), Auditing an Integrated Approach, Prentice Hall, 8<sup>ème</sup> édition, New Jersey, 821 pages.
3. BERTIN Elisabeth (2007), audit interne: enjeux et pratiques à l'international, Editions d'organisation, Paris, 320 Pages.
4. BOURGUIGON A, (2000), « Performance et contrôle interne » édition d'organisation, paris, 1025 pages.
5. BESCOS Pierre Laurent (2002), « contrôle de gestion et pilotage de la performance », édition GUALINO, collection Business, Paris ; 268 pages.
6. CHEMANGUI Makran & MANITA Riadh (2006), Evaluation de la qualité de l'audit interne- audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation édition 2006, 20 pages.
7. CHEMANGUI Makran (2011); mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception ; version 1- 30 MARS, 120 pages.
8. CHEMANGUI Makran & MANITA Riadh, (2007), les approches d'évaluation et les indicateurs de mesure de la qualité d'audit: une revue critique, 160 pages.
9. COSO II, (2005), le management des risques de l'entreprise ; cadre de référence techniques d'application, édition d'organisation, 337 pages.
10. DEMEESTERE René & al, (1997), le contrôle de gestion et pilotage ; édition Nathan, 247pages.
11. LEJEUNE Gérard & Jean Pierre EMMERRICH (2007) « audit et commissariat aux comptes », édition GUALINO, collection EJA, Paris, 330 pages.
12. GERBIER Alain ; (1996) La charte d'audit support de légitimité ; Paris, IFACI.
13. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène et BESCOS Pierre-Laurent, (2002) « Contrôle de Gestion et pilotage de la performance » édition Gualino, collection Business ; Paris, 269 pages.
14. GRAND Bernard (1998); théoriques approaches to audit internal auditing, 3<sup>ème</sup> édition, CNCC edition Londres 231 pages.
15. GRENN WALD (1990), an internal auditor's guide to self-management the internal auditor, 2<sup>ème</sup> édition John Wiley.

16. HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoit(2008), Gestion des risqué d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315,330 et 500, Pearson Education, France, 243 pages.
17. HENRY Alain et MONKAM- DAVERAT Ignace (2000), « Rédiger les procédures de l'entreprise » guide pratique, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 184 pages.
18. IFACI (2000), la nouvelle définition de l'audit interne.
19. l'IFACI (2001) ; « évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence »; collection les cahiers de recherche, paris, 45 pages.
20. IFACI (2003), enquête sur la pratique d'audit interne en France, 45 pages.
21. IFACI (2004), les normes de l'audit interne, 30 pages.
22. IFACI (2004), Prise de position IFACI / Audit Interne - Qualité, 8 pages.
23. IFACI (2005), résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France 2005, 61, pages.
24. IFACI (2008), l'audit interne en France et dans le monde : points de repères et tendances du CBOK (Common body of knowledge), paris, 108 pages.
25. IFACI (2009), normes Professionnelles de l'Audit Interne ; 28 pages
26. IFACI (2011) Révision des normes professionnelles de l'audit interne, 29 Pages.
27. JIMENEZ Christian & al(2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Editions revue banque, paris, 271 pages.
28. LEMANT Olivier (1999), Gérer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ? Edition Maxima, Paris 117 pages.
29. LEMANT Olivier (1995), conduite d'une mission audit interne 2<sup>ème</sup> édition Dunod, 281 pages.
30. MIKOL Alain (1999), l'audit financier édition d'organisation 221 pages.
31. McNamee David (1996), Assessing risk, the IIA center 235 pages.
32. MADERS Henry-Pierre (1994), audit opérationnel dans les banques, Editions d'organisation, Paris, 22pages.
33. MYKITA P & TUSZYNSKI J, (2002) ; « contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, Mesure et analyse de la performance », édition Foucher, collection comptabilité et gestion des organisations, Paris, 287 Pages.
34. NGUEMA Jokung octove (2007), le management des risques en Afrique : réalité & perspectives, Afrique challenge édition, 108 pages.



35. RENARD Jacques (2003), l'audit interne ce qui fait débat, 4<sup>ème</sup> édition ; Edition MAXIMA France, 267pages.
36. RENARD Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne 5<sup>ème</sup> édition ; Edition d'organisation ; Paris, 467 pages.
37. RENARD Jacques (2009), Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, paris, 320 pages.
38. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'organisation, paris, 472 pages.
39. ROBERTSON Jack (1999), auditing, Mc Graw-Hill, 2e Edition, Boston, 814 pages.
40. SARDI Antoine, (2002) « Audit et contrôle interne bancaire », édition AFGES, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 1093 Pages.
41. SAWYER Lawrence (1996); sawyer's internal auditing, the practice of modern internal auditing, 4<sup>ème</sup> édition, the institute of internal auditors; 1499 pages.
42. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne, Editions Dunod, Paris, 217 pages.
43. SEPARI Sabine & CHARRON Jean-Luc, (2001), « organisation et gestion de l'entreprise : manuel et application ; DECF épreuve n° 3 » ; édition Dunod, Paris, 469 Pages.

#### B-Articles

44. DUMAS Jacques in IFACI, (1999), la mesure de la performance en audit interne n° 147, 38 pages.
45. HERBAZI Ahmed, (2001), « un mode managérial visant l'excellence : la certification de l'audit interne », Audit n°153
46. JANICHON in IFACI (2002), des atouts pour la qualité professionnelle, Revue française de l'audit interne n° 160 juin 2002.

#### Textes

57. Circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000 relatif à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.
58. Manuel des procédures de la BRS Burkina SA
59. Plan d'audit de la BRS Burkina SA

60. Support de la semaine de formation sur les contrôleurs généraux du groupe de la BRS Burkina SA
61. Présentation de la BRS Burkina SA

CESAG - BIBLIOTHEQUE