



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel**  
**en Audit et Contrôle de Gestion**  
**(MPACG)**

**Promotion 7**  
**(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION EXTERNE DE LA FONCTION  
AUDIT INTERNE DANS UNE INSTITUTION DE  
MICROFINANCE : CAS DE LA MICROFINANCE  
FEMME DEVELOPPEMENT ENTREPRISE EN  
AFRIQUE (FDEA)**

**Présenté par :**

KANGA ELONDABARE Richelin Lehman

**Dirigé par :**

Abdoulaye FALL

Directeur Audit Interne et Evaluation  
des Opérations - BIDC

**Avril 2014**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ mon père KANGA Philippe Christian et ma mère ELONDABARE Josiane Florentine pour l'ensemble des sacrifices consentis pour ma formation ;
- ❖ mes frères et sœurs pour leur soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Il est de bon ton que je leur présente mes sincères sentiments de gratitude.

Je remercie :

- ❖ Mme Soukeyna Ndiaye BA, Présidente exécutive de la microfinance Femme développement Entreprise en Afrique pour m'avoir accordé le stage ;
- ❖ M. Moussa YAZI, Chef de département Banque, Finance - Comptabilité, Contrôle, Audit ;
- ❖ M. Abdoulaye FALL, mon Directeur de mémoire, pour les contributions et conseils qui ont œuvré à la réalisation de ce travail ;
- ❖ les collègues de la 7<sup>ème</sup> promotion de Master professionnel en audit et contrôle de gestion pour les meilleurs moments passés ensemble et les nombreux encouragements ;
- ❖ Toute personne qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AG</b>	: Assemblée Générale
<b>BAPS</b>	: Budget Allocation Planning et Suivi
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>CA</b>	: Conseil d’Administration
<b>CGCAP</b>	: Coordonnateur Général de la Cellule de Conformité et d’ajustement productif
<b>CIDR</b>	: Centre International de développement et de recherche
<b>COSO</b>	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DRR</b>	: Description Risques Recommandations
<b>EFSIG</b>	: Directeur de l’Economie, des Finances, du Système d’Information et de la Gestion du Changement
<b>FDEA</b>	: Femme Développement Entreprise en Afrique
<b>FRAP</b>	: Feuille de Révélation et d’Analyse de Problème
<b>IIA</b>	: Institute of Internal Auditors
<b>IFACI</b>	: institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes
<b>IMEC</b>	: Institutions Mutualistes ou Coopératives d’Epargne et de Crédit
<b>POCA</b>	: Pratiques d’Organisation Communément Adoptées
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle Interne
<b>SFD</b>	: Système Financier Décentralisé
<b>SMS</b>	: Structures Ministérielles de Suivi
<b>TFfa</b>	: Tableau des Forces et faiblesses apparentes
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### ❖ TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs de suivi .....	48
Tableau 2 : les variables et les indicateurs du modèle d'analyse.....	52
Tableau 3 : Indicateurs de mesure de performance .....	85
Tableau 4 : bilan des forces et faiblesses de l'évaluation .....	86
Tableau 5 : points de conformité et de non-conformité aux normes .....	88
Tableau 6 : modèle du Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfa).....	93
Tableau 7 : plan de mise en œuvre.....	97

### ❖ FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse et ses variables .....	51
Figure 2 : organigramme hiérarchique du service d'audit interne de la FDEA.....	67

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la FDEA.....	102
Annexe 2 : modèle de DRR (Description, Risques, Recommandations) .....	103
Annexe 3 : Questionnaire adressé au responsable de l’audit interne.....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLES DE MATIERES**

<b>DEDICACE .....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>II</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLES DE MATIERES.....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE.....</b>	<b>10</b>
1.1. Définition de l'audit interne .....	10
1.2. missions de l'audit interne.....	11
1.3. Les objectifs de l'audit interne .....	13
1.4. Champ d'application de l'audit interne.....	13
1.4.1 L'audit de conformité .....	13
1.4.2. L'audit d'efficacité.....	14
1.4.3. L'audit de management.....	14
1.4.4. L'audit de stratégie .....	15
1.5. Les normes d'audit interne et leur utilité .....	15
1.5.1. Objet et utilité pratique .....	16
1.5.2. Le Code de déontologie .....	16
<b>CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE.....</b>	<b>18</b>
2.1. Organisation de la fonction d'audit interne.....	18
2.1.1. Positionnement hiérarchique de la fonction audit interne.....	18
2.1.2. Organisation interne de la fonction.....	20
2.1.3. Moyens de l'audit interne .....	23
2.2. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.....	28
2.2.1. Phase de planification d'une mission.....	29
2.2.2. Phase de réalisation d'une mission .....	31
2.2.3. La phase de communication.....	42

2.3.	Gestion d'un service d'audit interne .....	46
2.3.1	Reporting périodique .....	47
2.3.2.	La mise en place d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité.....	47
2.3.3.	Outils de suivi et de mesure de l'impact de la fonction.....	48
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>		<b>50</b>
3.1.	Modèle d'analyse et ses indicateurs .....	50
3.1.1.	Définition d'un modèle d'analyse.....	50
3.1.2.	Variables du modèle d'analyse et leurs indicateurs de mesure.....	50
3.2.	Méthodologie de recherche .....	53
3.2.1.	Prise de connaissance générale de l'entreprise et de sa fonction d'audit interne.....	53
3.2.2.	Techniques de collecte des données .....	53
3.2.3.	Evaluation de la fonction d'audit interne.....	54
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>		<b>56</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA MICROFINANCE FEMME</b>		
<b>DEVELOPPEMENT ENTREPRISE EN AFRIQUE (FDEA) .....</b>		<b>58</b>
4.1.	Historique de la FDEA.....	58
4.2.	missions et objectifs .....	59
4.3.	Activités de la FDEA .....	59
4.3.1.	les services financiers .....	59
4.3.2.	Les services non financiers .....	60
4.4.	Structure organisationnelle de la FDEA.....	60
4.4.1.	Bureau central .....	60
4.4.2.	Bureaux régionaux .....	63
<b>CHAPITRE 5 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA FDEA.....</b>		<b>65</b>
5.1.	Organisation et fonctionnement du service Audit interne de la FDEA.....	65
5.1.1.	Missions du service audit interne de la FDEA.....	65
5.1.2.	Positionnement hiérarchique du service Audit interne .....	66
5.1.3.	Organisation interne de la fonction.....	67
5.2.	Les moyens du service d'audit interne.....	67
5.2.1.	La charte d'audit interne .....	68
5.2.2.	La planification des activités de contrôle.....	68



5.2.3.	Le manuel de procédures .....	68
5.2.4.	Cartographie des risques .....	69
5.2.5.	Dossiers et papiers de travail .....	69
5.3.	La méthodologie de conduite des missions par le service d’audit interne de la FDEA ..	69
5.3.1.	La phase de planification de la mission .....	70
5.3.2.	La phase de réalisation.....	70
5.3.3.	La phase de communication.....	73
5.3.4.	Le suivi des recommandations.....	74
5.4.	Mécanismes de suivi des activités de la fonction.....	74
5.4.1.	Suivi des activités de la fonction .....	74
5.4.2.	Mesure de l’impact et suivi de la satisfaction des clients .....	75
<b>CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA FONCTION D’AUDIT INTERNE DE LA</b>		
<b>MICROFINANCE FEMME DEVELOPPEMENT ENTREPRISE EN</b>		
<b>AFRIQUE (FDEA).....</b>		
6.1.	Evaluation de l’organisation et du fonctionnement du service d’audit interne de la FDEA .....	76
6.1.1.	Le rattachement hiérarchique.....	76
6.1.2.	Organisation interne du service d’audit interne de la FDEA .....	77
6.1.3.	Les missions et objectifs du service d’audit interne .....	77
6.1.4.	Synthèse de l’évaluation de l’organisation et du fonctionnement du service d’audit interne de la FDEA .....	77
6.2.	Evaluation des moyens du service d’audit interne .....	78
6.2.1.	La charte d’audit interne .....	78
6.2.2.	Le plan d’audit .....	78
6.2.3.	La cartographie des risques.....	79
6.2.4.	Le manuel de procédures .....	79
6.2.5.	Les dossiers et papiers de travail .....	80
6.2.6.	Ressources affectées au service d’audit interne.....	80
6.2.7.	Synthèse de l’évaluation des moyens de l’audit interne .....	80
6.3.	Evaluation de la conduite d’une mission d’audit interne .....	81
6.3.1.	Les points forts dans la conduite de la mission d’audit .....	81

6.3.2.	Les faiblesses dans la conduite de la mission .....	82
6.4.	Evaluation concernant les techniques et outils d’audit .....	83
6.5.	Evaluation concernant la gestion du service d’audit interne.....	84
6.5.1.	Programme d’assurance et d’amélioration qualité.....	84
6.5.2.	Mesure des indicateurs de performance.....	85
6.6.	Bilan des forces et faiblesses.....	85
6.7.	Les points de conformité et de non-conformité aux normes internationales pour la pratique de l’audit interne .....	88
6.8.	Recommandations .....	91
6.8.1.	Recommandations par rapport à l’organisation et fonctionnement du service d’audit interne de la FDEA .....	91
6.8.2.	Recommandations par rapport aux moyens du service d’audit interne de la FDEA.....	92
6.8.3.	Recommandations relatives à la conduite des missions d’audit interne .....	93
6.8.4.	Recommandations relatives aux techniques et outils d’audit .....	94
6.8.5.	Recommandations relatives aux exigences du référentiel de la pratique d’audit interne .....	94
6.9.	Plan de mise en œuvre.....	96
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>99</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>105</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises, les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents aux activités. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilités. Ce qui explique son développement au cours des deux dernières décennies avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au-delà de la simple conformité.

Ainsi l'IIA (2000 : 6) définit l'audit interne comme étant : « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

Il ressort de cette définition l'une des attributions de l'audit interne qui est d'évaluer l'efficacité et la pertinence du dispositif de contrôle interne. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore en combinant les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement. L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendent essentiellement du niveau des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente (Coppers&Lynrand, 1998 : 95-107).

Durant ces dernières années, nous avons remarqué une expansion sans précédent du secteur de la microfinance ou Système Financier Décentralisé (SFD). Selon le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR), « les Systèmes Financiers Décentralisés sont des institutions qui ont pour objectifs de mettre en place une offre pérenne de services financiers en direction des populations qui n'ont pas accès au système bancaire classique, pour soutenir leurs initiatives entrepreneuriales et le développement économique local ».

Ces structures de financement décentralisées ont démontré leur capacité à fournir des services financiers de proximité aux pauvres qui sont exclus du système bancaire classique. Toutefois, il convient de relever que l'histoire récente fournit des exemples de réussite mais reste tout de même émaillée de crises et de faillites de Systèmes Financiers décentralisés parfois importantes.

Ces échecs montrent la précarité de ces institutions qui, malgré l'amélioration des pratiques, restent sensibles à de nombreux facteurs de risques et ont notamment du mal à maîtriser les risques inhérents aux activités, surtout en période de croissance. En effet, la plupart de ces institutions de microfinance défont à cause d'une mauvaise maîtrise de leur gestion. Celle-ci est due notamment à une insuffisance et/ou absence des dispositifs de contrôle interne, mauvaise gestion de portefeuille, coûts non maîtrisés, systèmes d'informations inefficaces.

Conscients de son efficacité dans la prévention des risques, les Autorités Monétaires de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont fait du contrôle interne un élément essentiel du dispositif de supervision des Systèmes financiers Décentralisés (SFD). Cette importance accordée est reflétée dans les dispositions réglementaires régissant le secteur de la microfinance, notamment l'article 57 de la loi cadre portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (IMEC) qui prescrit que « Toute union, fédération ou confédération est chargée de contrôler sur pièces et sur place, des opérations des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers. A cet effet, elle peut édicter tous manuels de procédures, sous réserve que ceux-ci soient conformes aux normes imposées en la matière par la Banque Centrale ou la Commission Bancaire de l'UEMOA. Elle est tenue de procéder, au moins une fois l'an, à l'inspection des institutions qui lui sont affiliées et de ses organes financiers ».

Plusieurs années après l'entrée en vigueur de la réglementation, « le contrôle interne n'est pas exercé, dans les SFD, de façon satisfaisante ». Les insuffisances relevées résultent selon les cas, soit de l'absence, soit de l'inefficacité des vérifications effectuées.

Toujours selon le projet de note d'orientation sur le contrôle interne au sein des SFD, ces insuffisances sont aggravées par les difficultés éprouvées par les Structures Ministérielles de Suivi (SMS) pour réaliser des contrôles sur place des SFD en raison notamment des moyens humains limités en nombre et en qualité dont elles disposent.

Créée en 1985 sous forme d'une Organisation Non-Gouvernementale (ONG), la microfinance FDEA est l'un des premiers Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) implantés au Sénégal. Elle a été fondée par un groupe d'intellectuels africains. Sa mission principale est de permettre aux populations défavorisées, en particulier les femmes, généralement exclues du secteur bancaire, d'accéder au crédit et de procéder à une épargne permanente sécurisée.

Cependant, bien qu'étant doyenne dans le secteur de la microfinance, la FDEA subit les effets de la concurrence liés à l'évolution technologique. Elle traverse actuellement de sévères problèmes en interne qui menacent sérieusement la pérennité de ses activités : dégradation de sa qualité de portefeuille, alourdissement des charges, baisse des fonds propres, recul des subventions, progression des créances en souffrance, faiblesse du système d'information. Il est donc important pour elle de relever le défi de la compétitivité dans cet environnement concurrentiel très difficile où la différence des structures et surtout leur pérennité et viabilité se situent essentiellement dans leur capacité à réaliser des performances. En outre, l'accroissement continu du nombre d'institutions émergentes a aussi eu des impacts en engendrant de nombreuses difficultés au niveau de ce secteur. « Dans les états membres de l'UEMOA, la micro-finance a poursuivi son expansion avec des signes accrus de fragilité» (PAS MEC UMOA 2000 : 1).

Cette accumulation de difficultés ne devrait en aucun cas être source de frein à l'octroi de crédit; il convient d'en trouver les causes pour les limiter, voire les éradiquer.

Comme tout établissement manipulant des fonds, la FDEA est exposée à un moment ou autre de son existence à des risques de fraudes ou des erreurs fatales. Elle ne peut donc plus se reposer sur

les seuls audits externes pour les déceler, une maîtrise et une surveillance rigoureuse des risques deviennent impératives. Dès lors, il convient de mettre en place des systèmes d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques performants. Il est ainsi devenu nécessaire pour la FDEA, de développer sa propre capacité dans ce domaine, en mettant en place un dispositif de surveillance au sein de sa structure.

Nous allons tenter d'analyser les raisons de la défaillance du service d'audit interne de la FDEA dans la mesure où cette fonction de contrôle de deuxième niveau est le garant de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Ainsi, l'existence des services d'audit interne performants dans les institutions de microfinance contribuerait à réduire leur vulnérabilité.

L'inefficacité partielle ou totale des vérifications effectuées par les services d'audit interne des institutions de microfinance pourrait s'expliquer entre autres par :

- ❖ l'inadaptation des moyens aux objectifs de la fonction ;
- ❖ la non-maîtrise du processus de conduite des missions d'audit interne ;
- ❖ les missions et objectifs limités assignés à la fonction d'audit interne ;
- ❖ la perception négative des fonctions de contrôle liée aux comportements des auditeurs ;
- ❖ la non-maîtrise des outils et techniques de contrôle et de supervision ;
- ❖ l'indépendance encore théorique des auditeurs internes ;
- ❖ l'absence de perception de l'audit comme consultant interne et facteur de progrès.

Pour pallier les insuffisances ci-dessus, les solutions ci-après pourraient être mises en œuvre :

- ❖ le développement des programmes de formation visant à renforcer la capacité des auditeurs internes ;
- ❖ la redéfinition des objectifs et missions des services d'audit interne afin qu'ils deviennent des leviers pour l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne ;
- ❖ la bonne supervision des missions par le responsable en charge de l'audit interne ;
- ❖ la mise en place des moyens appropriés et adaptés aux objectifs de la fonction ;
- ❖ la documentation de la pratique de l'audit interne afin d'assurer la qualité des rapports.

Au regard de tout ce qui précède, notre question de recherche principale est la suivante : comment évaluer la fonction d'audit interne de la microfinance FDEA ?

Il découle de cette question, les questions spécifiques de recherche de la démarche référentielle d'appréciation de la qualité de l'audit interne ci-après :

- ❖ la mission de l'auditeur interne est-elle convenablement définie dans une charte et conforme aux normes professionnelles ?
- ❖ les auditeurs ont-ils une bonne connaissance des normes de l'IIA et les appliquent-ils dans leurs actions ?
- ❖ la fonction d'audit interne a-t-elle des objectifs, c'est-à-dire un plan d'audit construit rigoureusement et une planification des missions mettant en œuvre les objectifs ?
- ❖ les moyens dont la fonction dispose sont-ils adaptés au plan ?
- ❖ la fonction dispose-t-elle d'un système de pilotage permettant de connaître la mise en œuvre des recommandations et le suivi du plan et des budgets ?
- ❖ les méthodes et procédures de travail sont-elles formalisées dans un manuel d'audit et conformes aux normes professionnelles ?
- ❖ l'organisation est-elle adaptée ?
- ❖ la fonction s'est-elle donné des moyens d'une supervision efficace ?
- ❖ les attentes des clients internes et externes sont-elles prises en compte par la fonction ?

Dans le but de répondre à toutes ces interrogations, nous avons décidé de retenir le thème suivant : « l'évaluation externe de la fonction Audit interne dans une institution de microfinance : cas de la microfinance Femme Développement Entreprise en Afrique (FDEA) ».

L'objectif principal visé par ce travail de recherche est d'évaluer la fonction audit interne de la FDEA conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle afin de déceler les points forts et les dysfonctionnements liés à cette activité. Ensuite, nous formulerons des recommandations qui permettront au service d'audit d'assurer pleinement son rôle de contrôle et de conseil au management. De façon spécifique, il s'agira :

- ❖ de décrire et d'analyser les pratiques du service d'audit interne de la FDEA, afin de s'assurer de leur conformité aux normes professionnelles ;
- ❖ de mesurer l'efficacité et les performances du service d'audit interne de la FDEA et de suggérer éventuellement des améliorations ;



- ❖ d'aider le service d'audit interne de la FDEA à mettre en place des dispositifs de contrôle interne adéquats et suffisants pour bien maîtriser son activité et garantir la qualité professionnelle.

Compte tenu du temps qui nous est imparti, nous n'allons pas étudier la qualité de la fonction d'audit interne perçue par ses clients internes et externes à travers leur satisfaction. Toutefois, il convient de relever que leur feedback constitue un élément essentiel du dispositif d'amélioration continue de la qualité de l'audit interne. Nous allons nous contenter de savoir si cette dimension de la qualité de la fonction est bien perçue et comprise par le responsable de la fonction d'audit.

Ce travail de réflexion pourrait permettre au service d'audit interne de la FDEA d'adapter ses pratiques aux normes professionnelles de l'audit interne. Cette étude sera pour nous une occasion d'appliquer sur le terrain les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation. En outre, elle nous permettra d'approfondir nos connaissances sur le métier de l'audit interne, plus particulièrement les techniques de conduite et de supervision d'une mission d'audit interne.

Ce mémoire pourrait être, sans doute, pour tout néophyte, un moyen d'avoir un aperçu général sur la fonction d'audit interne dans une entreprise.

Notre travail s'articule autour de deux grandes parties :

- ❖ la première partie, consacrée à la revue de littérature, présente d'une part les généralités sur l'audit interne, notamment sa dimension historique, sa définition, ses missions, ses objectifs, ses normes et ses outils et autre part, son organisation et sa méthodologie. Elle nous permet d'assimiler les concepts fondamentaux de cette fonction de contrôle, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse.
- ❖ la deuxième partie quant à elle porte sur la présentation de la microfinance FDEA et l'organisation de l'audit interne au sein de cette structure. Aussi, au regard de ce que nous avons eu à développer dans la revue de littérature, nous effectuerons une analyse critique de cette activité de contrôle au sein de la FDEA. Ensuite, nous allons dégager les forces et les faiblesses et formuler des recommandations.

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

L'audit est l'examen professionnel qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. L'audit est surtout un outil d'amélioration continue qui permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

Pour évaluer la fonction d'audit interne d'une entreprise, nous avons jugé nécessaire de comprendre ce que les auteurs ont écrit sur le sujet, d'où l'intérêt de faire une revue de littérature. Cette dernière nous permettra de cerner les variables à diagnostiquer liées à la qualité de l'organisation et des travaux de l'audit interne d'une entreprise.

Les développements des différents auteurs nous aideront à concevoir un mode d'analyse afin d'avoir une démarche cohérente d'évaluation de la fonction d'audit interne.

Ainsi, cette première partie subdivisée en trois chapitres porte sur :

- ❖ la présentation de la fonction audit interne ;
- ❖ l'organisation et la méthodologie de l'audit interne ;
- ❖ la démarche méthodologique.

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE

L'audit, du point de vue vocabulaire, trouve sa signification à travers deux mots : Audit qui vient du verbe latin "audire" qui signifie écouter, entendre ; et Interne. Par ces deux mots on comprend qu'il est exercé par le personnel de l'entreprise et nécessite une réelle écoute dans sa pratique.

Ainsi, pour éviter toute ambiguïté, et par conséquent bien cerner les contours théoriques de la fonction d'audit interne, nous avons décidé dans ce chapitre de présenter les concepts de cette activité à travers ses différentes définitions, ses missions et objectifs, son champ d'application ainsi que les normes qui régissent sa pratique.

### 1.1. Définition de l'audit interne

Fonction évolutive et en pleine expansion, l'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée. Mais la définition officielle et reconnue est celle de l'IIA.

Ainsi l'IIA, dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, traduite par l'IFACI en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

Cette définition met en exergue certaines notions :

- ❖ la notion d'indépendance de l'auditeur interne et en cela, elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction ;
- ❖ l'élargissement de la fonction de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil. Il ne s'agit plus pour l'auditeur de se limiter à sa fonction d'analyste, mais il doit également apporter ses compétences et résoudre les problèmes ;
- ❖ Il est également demandé à l'auditeur, une demande quasi-certification sur le jugement qu'il porte. Désormais, il est engagé.

## 1.2. missions de l'audit interne

L'évolution de la fonction s'est accompagnée d'une diversification de ses missions. Ainsi on est passé des missions d'assurance aux missions de conseil.

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 un processus, un système ou tout autre sujet. Il détermine lui-même la nature et l'étendue de ses missions.

Quant aux missions de conseil, elles sont généralement entreprises à la demande d'un client. Ainsi, leur nature et leur étendue font 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 des missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

L'audit interne est une fonction qui a pour mission principale l'évaluation du niveau du contrôle interne dans l'organisation. Ainsi, d'autres types de missions peuvent être également cités du point de vue de divers auteurs.

Pour BARBIER (1999 : 35), « le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne, il permet de détecter les points faibles de la chaîne d'excellence déjà définie, excellence garantie par la cohérence interne de chacun des maillons qui la constituent ainsi que par la cohérence entre ses maillons que sont la stratégie, les politiques, l'organisation, les systèmes, les procédures et leurs applications effectives ».

La mission générale de l'audit interne consiste donc à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO I distingue trois types d'objectifs de contrôle interne à savoir :

- ❖ les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine ; l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des

ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles) ;

- ❖ les objectifs de fiabilité des informations financières;
- ❖ les objectifs de conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Le COSO II quant à lui, dans une approche plus globale de management des risques, assigne au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs de réalisation et d'optimisation des opérations qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations financières et non financières, externes et internes, enfin les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

À partir de ces trois objectifs de contrôle interne, Elisabeth BERTIN (2007:21), définit les missions suivantes pour l'auditeur interne : audit opérationnel, audit financier et enfin l'audit de la stratégie.

La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations. Il doit identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

Dans le cadre d'une mission d'audit financier, orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs de l'entreprise, l'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

À ces deux premières missions traditionnelles, s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Ici, l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et, évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait, dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

### **1.3. Les objectifs de l'audit interne**

L'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise, une fonction indépendante d'appréciation au service de celle-ci ; il est responsable de l'examen et de l'évaluation de ses activités. 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.

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

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

Quant à GERBIER (1996 : 25), GILLET-GOINARD et SENO (2000 : 80), ils estiment que son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise, afin de leur permettre d'exercer efficacement leurs responsabilités. Cela dans le but de vérifier que l'organisation en place s'assure de la réalisation des performances prévues et de l'atteinte des objectifs visés.

### **1.4. Champ d'application de l'audit interne**

Le champ d'application correspond à l'étendue des activités dont s'est approprié l'audit interne progressivement, au fur et à mesure de son évolution dans l'entreprise. On distingue, au stade de développement actuel de la fonction, quatre types d'audit : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, l'audit de management et l'audit stratégique (RENARD, 2010 : 48).

#### **1.4.1 L'audit de conformité**

Il est d'une importance capitale compte tenu des manquements graves et répétés aux différentes législations et réglementations constatées récemment. Et ce d'autant plus que les dispositions réglementaires sont de plus en plus strictes et contraignantes. Pour sa mise en œuvre, l'auditeur

est amené à comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Ainsi donc, il travaille par rapport à un référentiel. La démarche consiste donc à vérifier la bonne application des procédures afin d'informer les responsables des distorsions, les non applications (évitables ou inévitables), les mauvaises interprétations des dispositions établies. Il en analyse les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

D'après GERBIER (1996 : 26), cet audit de conformité est encore appelé audit de régularité. Dans le premier cas, on observe la conformité avec les dispositions légales réglementaires et dans le second, la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise. Toutefois, signalons que dans les deux cas la démarche reste toujours la même : comparer la réalité au référentiel proposé.

#### **1.4.2. L'audit d'efficacité**

Ce type de mission d'audit interne à l'avantage de fournir à l'auditeur une vue complète sur le fonctionnement des opérations au sein de l'organisation : « adéquation des moyens aux objectifs, pertinence des méthodes et procédures, rigueur et qualité des performances ». Selon RENARD (2006 : 26), les audits d'efficacité couvrent toutes les fonctions de l'organisation. Il s'agit notamment de la gestion des ressources humaines, de la fonction comptable, commerciale, financière, du contrôle de gestion, etc. Il consiste à émettre une opinion non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis. Le référentiel devient une abstraction résultante de l'appréciation de l'auditeur interne lui-même sur ce qu'il considère comme étant la meilleure des solutions possibles. On parle également d'audit de la performance.

#### **1.4.3. L'audit de management**

Selon RENARD (2010 : 50), « l'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit interne et constitue le stade ultime du développement de la fonction ». Il ne s'agit pas d'auditer la Direction Générale et porter un quelconque jugement sur ces options stratégiques et politiques, car l'auditeur ne doit en aucun cas s'intéresser au fond des choses, mais plutôt observer la forme.



Autrement dit, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention du management sur les risques et les conséquences.

L'audit de management peut s'apprécier de trois façons différentes. Il peut s'agir :

- ❖ d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction, la stratégie de l'organisation ou des politiques qui en découlent ;
- ❖ de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- ❖ d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

#### **1.4.4. L'audit de stratégie**

Il consiste pour l'auditeur à procéder à la confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elle se situe pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait prétendre apprécier les politiques et stratégies. Pour ce faire, l'auditeur doit veiller à l'existence :

- ❖ d'objectif de performance ;
- ❖ de moyens suffisants pour les atteindre ;
- ❖ d'un système d'information pour les assurer.

#### **1.5. Les normes d'audit interne et leur utilité**

La pratique de l'audit interne applique l'observation par les auditeurs d'un certain nombre de règles. Celles-ci sont élaborées et publiées par l'IIA dans un ouvrage appelé « Norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne ». En effet les normes constituent un cadre dans lequel doit travailler l'auditeur. Ce dernier ne peut exercer de façon satisfaisante sa mission s'il n'utilise pas des techniques adaptées et ne se conforment pas aux règles du métier généralement admises. A cet effet SCHICK (2007 : 9), « Le métier d'audit interne ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux ». Nous convenons donc avec VAURS (2002 : 145), qui affirme que : « ne pas respecter les principes et règles édictés par les normes et le code de

déontologie, c'est non seulement se mettre en dehors de la profession mais c'est aussi et surtout se priver d'un moyen d'être plus efficace et partant plus crédible ».

### **1.5.1. Objet et utilité pratique**

Les normes ont pour objet :

- ❖ de définir les principes de base pour la pratique de l'audit interne ;
- ❖ de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- ❖ d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ❖ de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

« Les normes 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 » (LEIEUNE, EMMERICH, 2007 : 28).

Elles ont pour objectifs de préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne (vis-à-vis de la direction générale, du conseil d'administration et des auditeurs externes) ; de définir ses critères d'organisation et d'appréciation de son fonctionnement, et enfin d'améliorer sa pratique. « Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il a été élaboré un document constitué de cinq (5) parties regroupées autour du code de déontologie, des 3 séries de normes, des modalités pratiques d'application » (RENARD : 2010 :108).

### **1.5.2. Le Code de déontologie**

Le document sur le code de déontologie est placé en tête des normes de l'audit interne et il en souligne l'importance. Ce code énonce quatre (4) principes fondamentaux, éclatés en douze règles de conduite :

- ❖ l'intégrité : elle est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements;

- ❖ objectivité : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnel en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui ;
- ❖ la confidentialité : les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques de leur organisation;
- ❖ la 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. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit interne.

## **Conclusion**

Au terme de ce premier chapitre nous pouvons retenir que la fonction audit interne a pour rôle fondamental d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Il évalue les modes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle qui vont permettre de maîtriser la gestion, d'informer les responsables hiérarchiques sur les résultats de l'audit. Il permet de proposer des mesures correctives et des plans d'amélioration. C'est dans ces conditions que CARGOU (2006 : 42), affirme : « l'audit interne porte la responsabilité de l'évaluation de l'environnement de contrôle mais se doit d'aller au-delà en conseillant les organisations dans la conception de l'architecture de cet environnement de contrôle ». Pour y parvenir, un certain nombre de mesures doivent être prises. Il s'agit notamment de respecter les principes et règles définis par le Référentiel Professionnel de l'Audit Interne. Ces exigences permettent d'évaluer les services d'audit interne. Elles portent sur l'organisation et la méthodologie de l'audit interne et feront l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE**

La création de la valeur ajoutée par la fonction d'audit interne nécessite la mise en œuvre d'une organisation et d'une méthodologie de conduite de missions adaptées ainsi que le choix approprié des techniques et outils. Il s'agira dans ce chapitre de passer en revue la littérature concernant l'organisation, la méthodologie et les différentes techniques et outils de l'audit interne.

### **2.1. Organisation de la fonction d'audit interne**

L'organisation d'un service d'audit interne repose sur l'organisation du travail et la gestion des compétences à l'instar de tout autre service. La qualité de l'organisation d'un service d'audit interne se mesure par son niveau de rattachement hiérarchique, son organisation interne et ses moyens. Nous allons essayer de montrer l'apport des différents éléments précités à la maîtrise de l'activité de la fonction d'audit interne.

#### **2.1.1. Positionnement hiérarchique de la fonction audit interne**

Afin de garantir son indépendance et son objectivité, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités (norme 1110). Quel que soit son niveau de rattachement hiérarchique, nous convenons avec LEMANT (1995 :124) que « le réel signe de l'indépendance est que le responsable de l'audit interne publie ses rapports sans que personne ne les relise d'abord et ne songe à la possibilité d'y faire changer la moindre virgule ».

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

Selon ces auteurs, outre l'indépendance dans l'organisation, les auditeurs doivent également avoir une indépendance d'esprit. Nous allons aborder dans les paragraphes qui suivent les différents niveaux de rattachement possibles tout en mettant en exergue les avantages et les risques associés à chacun d'eux.

#### **2.1.1.1. Rattachement à un comité d'audit**

Dans l'optique de la couverture des risques, les pays anglo-saxons ont institué des comités d'audit constitués d'administrateurs compétents et non impliqués dans les activités opérationnelles auxquelles relèvent les services d'audit. Le but de ces comités est de protéger l'organisation contre les irrégularités que les mandataires sociaux pourraient commettre et de rassurer les actionnaires.

Ce niveau de rattachement renforce l'indépendance et l'autorité de la fonction d'audit interne. Toutefois, cet ancrage institutionnel risque de distendre les liens de la fonction avec la Direction Générale et de réduire ses missions à des analyses purement financières et comptables.

A ce sujet, l'IFACI indique clairement que l'audit interne et le comité d'audit sont complémentaires. Selon les statistiques de cette institution, on note un rattachement au comité d'audit dans 38% des cas avec un lien purement fonctionnel.

#### **2.1.1.2. Rattachement à la Direction Générale**

Selon une étude de l'IFACI, en dehors des banques, seule une entreprise sur deux rattache son service d'audit interne à la Direction générale. L'audit interne a pour vocation de « seconder » la Direction générale dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités. Ainsi, ce rattachement lui permet de s'assurer périodiquement que les instructions sont correctement appliquées et que le dispositif de contrôle interne est suffisant pour protéger le patrimoine de l'entreprise.

Au nom du principe d'universalité de la fonction de contrôle, on estime que la fonction managériale doit être auditée comme toutes les autres fonctions de l'entreprise. L'exercice de ce contrôle pourrait engendrer des difficultés ci-après :

- ❖ la Direction Générale pourrait bien s'y opposer, si elle ne connaît pas bien la fonction ou si elle s'en fait une fausse idée ;
- ❖ l'auditeur interne lui-même risque de s'abstenir de porter un jugement défavorable sur l'action de la Direction Générale dont il relève.

### **2.1.1.3. Rattachement à une fonction d'encadrement intermédiaire**

Dans bien des cas, on retrouve encore de nos jours des services d'audit interne rattachés à des fonctions d'encadrement intermédiaires en l'occurrence la direction financière. Ce niveau de rattachement réduit considérablement le champ d'action de l'audit ainsi que son indépendance. Par voie de conséquence, on aura tendance à donner une image comptable et financière à l'audit interne.

Pour préserver l'autonomie de l'auditeur dans ces conditions, son directeur de rattachement devrait accepter que le responsable de l'audit ait une opinion contraire à la sienne et la publie. Eu égard à cette situation conflictuelle latente, et afin de donner à la fonction toute sa plénitude, nous estimons que ce niveau de rattachement est la moins appropriée.

### **2.1.2. Organisation interne de la fonction**

L'organisation interne de la fonction peut être appréhendée au niveau des différentes structurations possibles et au niveau de l'organisation hiérarchique. Suivant la taille et la diversité des opérations de l'entreprise, il peut exister un audit centralisé et un audit décentralisé.

#### **2.1.2.1. Audit centralisé**

Dans ce modèle d'organisation, les auditeurs sont regroupés au siège social de l'entreprise. Ce modèle d'organisation centralisé a comme avantage une cohérence dans l'action et dans les objectifs, des équipes mieux formées, plus soudées et par conséquent plus efficaces.

#### **2.1.2.2. Audit décentralisé**

Dans le modèle d'organisation décentralisé, on constitue autant d'équipes d'audit interne que d'unités autonomes existant d'une certaine importance.

Compte tenu de sa proximité géographique, l'audit décentralisé peut se prévaloir d'être plus près du terrain, d'être mieux à même d'en analyser les forces et les faiblesses, de pouvoir assister plus concrètement les responsables car étant mieux intégré et plus près de leurs préoccupations.

Le succès d'une telle organisation nécessite non seulement l'existence d'un service central d'audit efficace mais aussi des mécanismes appropriés de coordination entre les deux entités.

### **2.1.2.3. Articulation entre audit centralisé et audit décentralisé**

Pour assurer une meilleure coordination et un fonctionnement harmonieux entre les deux entités, le responsable du service d'audit centralisé devra particulièrement veiller à :

- ❖ définir les normes de travail s'imposant à la communauté des auditeurs afin de s'assurer de la qualité des travaux ;
- ❖ définir la politique et les moyens de la formation professionnelle afin d'éviter que certaines équipes soient hautement qualifiées et d'autres moins qualifiées ;
- ❖ établir de façon concertée le plan d'audit des unités décentralisées ainsi que toute modification y relative ;
- ❖ auditer les services d'audit décentralisés afin de s'assurer que les normes prescrites sont bien respectées et que la formation et le niveau professionnel des auditeurs sont satisfaisants.

A côté de ces activités à caractère fonctionnel, le service d'audit central peut également dans des circonstances particulières mener des missions d'audit à caractère général et spécifique.

### **2.1.2.4. Organisation hiérarchique de la fonction d'audit interne**

En fonction de la taille de l'entreprise, l'organisation hiérarchique de la fonction d'audit interne peut varier d'une structure à une autre. Ainsi, on distingue en fonction du nombre d'auditeurs, quatre niveaux hiérarchiques : le responsable de l'audit, le superviseur, le chef de mission et l'auditeur. Par ailleurs, certaines organisations distinguent dans la catégorie des auditeurs, des auditeurs débutants et confirmés. Il convient de souligner au passage que cette hiérarchisation peut être formalisée ou non.

La supervision étant un des éléments qui conditionnent la qualité des travaux d'audit, nous allons essayer de décrire de façon détaillée les rôles et les responsabilités assignés aux différents niveaux hiérarchiques.

#### **2.1.2.4.1. Responsable de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne dirige l'ensemble du service et en assume la responsabilité générale. Ses principales tâches peuvent se résumer comme suit :

- ❖ informer préalablement les audités sauf quand la mission est inopinée ;
- ❖ composer l'équipe des auditeurs en fonction des objets d'audit et des compétences des auditeurs disponibles ;
- ❖ superviser la phase de préparation et d'étude de la mission ;
- ❖ revoir les dossiers de travail ;
- ❖ valider le rapport définitif;
- ❖ suivre la mise en œuvre des actions prévues.

#### **2.1.2.4.2. Superviseur**

Le superviseur alloue les ressources, qualifie les objectifs et les risques identifiés, approuve le rapport d'orientation et le programme de vérifications, établit le budget-allocation-planning. Il revoit par sondage les feuilles de travail approuvées par les chefs de mission, ainsi que le projet de rapport. Il préside généralement la réunion de validation à la place du chef de service et suit les recommandations. Il évalue les auditeurs et organise leur formation, et seconde le responsable de l'audit interne en dehors des missions.

#### **2.1.2.4.3. Chef de mission**

Le chef de mission est responsable du succès de la mission, vis-à-vis du responsable du service d'audit interne et des audités. Son rôle est d'animer et de contrôler la progression des travaux, d'assurer leurs bonnes qualités, et d'assumer l'interface avec les audités. Plus ou moins complexe, les principales tâches du Chef de mission peuvent se résumer comme suit :

- ❖ diriger la phase d'études de la mission ;
- ❖ planifier le travail terrain ;
- ❖ assurer l'avancement de la mission section par section ;
- ❖ organiser l'achèvement de la mission.



#### **2.1.2.4.4. Auditeur**

Les auditeurs mènent les investigations dont ils ont été chargés par le chef de mission et rédigent les papiers de travail puis les font superviser par celui-ci. Ils fournissent également leurs rapports de temps. De façon détaillée, les principales responsabilités de l'auditeur peuvent se décliner comme suit :

- ❖ participer avec le chef de mission à l'élaboration du Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA), du rapport d'orientation et du programme de vérifications ;
- ❖ rédiger les travaux d'audit assignés par le chef de mission et atteindre les objectifs fixés dans les délais prévus ;
- ❖ réaliser des tests permettant de qualifier les anomalies décelées en fonction des faiblesses constatées;
- ❖ adapter constamment les programmes de travail en fonction de la matérialité des risques ou des anomalies constatées encours de mission ;
- ❖ participer à la présentation des conclusions des travaux d'audit aux responsables des audits ;

L'organisation hiérarchique de la fonction ayant été examinée, nous allons présenter maintenant les moyens dont tout service d'audit interne doit se doter pour garantir l'efficacité de ses contrôles.

#### **2.1.3. Moyens de l'audit interne**

Selon Jacques RENARD (2010 : 397), l'organisation du travail des auditeurs internes, largement décrite et commentée dans les normes professionnelles, se présente comme un emboîtement logique de poupées gigognes :

- ❖ au sommet la charte d'audit ;
- ❖ puis l'indispensable plan d'audit.

Viennent ensuite :

- ❖ le manuel d'audit interne ;
- ❖ les dossiers d'audit ;

- ❖ les papiers de travail ;
- ❖ les moyens matériels.

Nous allons essayer de montrer l'intérêt et la nécessité de disposer de ces outils ainsi que la manière dont ils peuvent concourir à l'atteinte de la qualité des travaux d'audit.

### **2.1.3.1. La charte d'audit interne**

Il est nécessaire que l'entreprise qui se dote d'un service d'audit interne définisse sa charte et précise sa mission, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce. Cette charte définira également les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs. Elle doit être largement diffusée et commentée afin que chacun connaisse la légitimité et la place que la Direction Générale accorde à la fonction.

Le fondement théorique de la charte se trouve dans la norme 1000 qui stipule que « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une Charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par Le Conseil ».

Ainsi, la charte peut se définir comme « un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du Service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement » (Gerbier, 1996 : 10).

La charte est un instrument de régulation du pouvoir de l'audit qui doit être nécessairement légitime pour être exercé et encadré pour ne pas être arbitraire.

Selon RENARD (2002 : 390) et LEMANT (1995 : 9), le contenu minimum de cette charte peut se présenter comme suit:

- ❖ la définition de la position du service d'audit interne dans l'organisation ;
- ❖ l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne ;
- ❖ les missions et les objectifs du service d'audit interne ;
- ❖ l'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la bonne exécution des missions d'audit ;
- ❖ la définition de l'étendue des missions d'audit.

Ce document, largement diffusé apparaît comme la preuve de la manifestation de la transparence du service d'audit interne. Par conséquent, il concourt indéniablement à l'amélioration de l'environnement de contrôle.

### **2.1.3.2. Le plan d'audit interne**

Il est exigé par la norme 2010 qui prescrit que « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».

Le plan d'audit interne doit comporter tous les sujets susceptibles d'être audités, un étalement sur plusieurs années et une analyse globale des risques identifiés ainsi qu'une structure prédéterminée conçue de manière à permettre une hiérarchisation des risques.

Dans le souci de couvrir l'ensemble des risques, le plan d'audit est élaboré à partir de quatre approches : l'approche par les métiers, par les fonctions, par les thèmes et par les processus.

Le plan d'audit constitue une base pour l'élaboration des programmes annuels d'audit. Il n'est pas figé et fait l'objet d'une adaptation périodique afin de prendre en compte les nouvelles préoccupations non prévues au départ.

Ainsi, le plan d'audit est un outil indispensable de travail. Il définit le cadre de travail des auditeurs, permet une estimation rationnelle des besoins en ressources humaines et donne à la Direction Générale un support de réflexion pour la définition de la politique à conduire en audit interne.

Le plan est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques. Sans plan d'audit, le service d'audit attend tout de la Direction générale et tâtonne sur les activités à mener. Il ne prend en compte que les risques matérialisés, alors qu'aujourd'hui, on recherche que l'auditeur interne soit proactif et aide l'entreprise à éviter que le risque ne survienne.

### **2.1.3.3. Le manuel de procédures**

Tout comme la charte, le manuel de procédures est un document matérialisant l'organisation et les procédures du service d'audit interne. Ce document qui est un élément essentiel du dispositif de contrôle interne du service d'audit interne est exigé par la norme 2040 pour la pratique professionnelle de l'audit. C'est une sorte de bible du service, il poursuit les trois objectifs ci-après:

- ❖ définir de façon précise le cadre de travail du service d'audit interne notamment l'organigramme du service, les analyses des postes des auditeurs, les conditions générales de travail, les pouvoirs et les latitudes dévolues aux différents membres du service ;
- ❖ aider à la formation de l'auditeur débutant dans la mesure où il constitue son premier contact avec le service d'audit interne. La lecture de ce document lui permettra de prendre connaissance des objectifs et des spécificités de fonctionnement du service ;
- ❖ servir de référentiel dans la mesure où il comporte les normes de l'IIA et celles requises par le service d'audit interne qui lui sont spécifiques.

### **2.1.3.4. La cartographie des risques**

Un service d'audit interne bien organisé doit impérativement disposer d'un outil de mesure du risque pour déterminer la fréquence de ses missions. Ainsi, les missions seront plus fréquentes pour les activités à haut risque et très espacées dans le temps pour les activités à faible risque.

C'est dans ce contexte qu'il est utile pour tout service d'audit interne, de se doter d'une cartographie des risques qui est un outil lui permettant de :

- ❖ classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux ;
- ❖ mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- ❖ assurer leur suivi;
- ❖ communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Il convient de relever que le plan d'audit interne est structuré à partir de la hiérarchisation des risques de la cartographie.

### 2.1.3.5. Les dossiers et papiers de travail

A chaque mission d'audit doit correspondre un dossier d'audit constitué des informations collectées et 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 éventuellement à toute question ou contestation. Il se justifie par :

- ❖ une exigence de preuve : il regroupe l'ensemble des justificatifs des affirmations signalées dans le rapport d'audit interne ;
- ❖ une exigence d'efficacité : pour des missions récurrentes, l'auditeur peut se référer aux informations figurant dans les dossiers précédents pour aller plus vite et mieux faire ;
- ❖ une exigence de formation : le dossier d'audit constitue un moyen privilégié et approprié pour la formation des auditeurs débutants, car il en est une illustration pratique.

Eu égard aux considérations ci-dessus, une mission d'audit n'est terminée que lorsque le dossier d'audit est en ordre et prêt pour le classement.

Les dossiers d'audit constituent la mémoire de l'entreprise et doivent faire l'objet d'archivage en faisant un choix des informations pertinentes. Le responsable de l'audit interne pourra à cet effet définir les normes d'archivage et de référencement.

Le référencement qui est une technique de numérotation des documents contenus dans le dossier d'audit vise entre autres à permettre de :

- ❖ identifier aisément les relations existantes entre les divers jeux de documents et de faciliter leur exploitation par tout utilisateur ;
- ❖ retrouver rapidement toute preuve, toute description des faits ou des méthodes employées, le détail de tout calcul ou raisonnement nécessaires au rapport et à la réunion de validation.

Dans la pratique, on distingue généralement quatre types de dossiers différenciés en fonction des buts auxquels ils sont destinés. Il s'agit du dossier synthétique ou principal, du dossier analytique ou de travail, du dossier annexe et du dossier administratif. Dans tous les cas, il n'existe pas une

organisation universelle type des dossiers d'audit, l'essentiel est que chaque service d'audit en possède une pour répondre à ses besoins.

Les papiers de travail sont les matières premières que les auditeurs produisent tout au long des missions. Ils visent à :

- ❖ documenter et consigner les constatations et conclusions, compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument ;
- ❖ constituer une base commune en vue d'un travail d'échange, d'enrichissement, de réflexion et d'émulation entre les membres de l'équipe.

Les papiers de travail sont les supports obligatoires de tout constat et de toute observation. L'auditeur ne doit pas se fier à sa mémoire mais doit être celui qui note tout. C'est la raison pour laquelle, même les interviews doivent être consignées sur une feuille de travail appropriée. Ces papiers de travail doivent être référencés. En effet, chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit (cross référencement).

#### **2.1.3.6. Les ressources affectées à l'audit interne**

En application de la norme 2030 : gestion des ressources, le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'activité d'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé. Il doit donc établir un budget incluant les prévisions d'effectif, les ressources financières nécessaires pour couvrir le champ d'intervention de l'audit.

## **2.2. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne**

Une mission d'audit interne est composée de trois phases séquentielles ci-après : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. Elle se termine par le suivi des recommandations. Le succès d'une mission d'audit interne dépend de la maîtrise de ses différentes phases, du choix approprié des techniques et des outils, et requiert un certain nombre de comportements et de qualités humaines. A cet égard, nous allons essayer de démontrer la manière dont ces différents éléments concourent au succès d'une mission.

### **2.2.1. Phase de planification d'une mission**

Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette phase est centrée sur la détection des principales forces et faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de vérification. Une fois l'ordre de mission obtenu, cette étude préparatoire organisée par le plan d'approche aboutit au Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) et au rapport d'orientation.

#### **2.2.1.1. Ordre de mission**

L'ordre de mission est le mandat donné par l'instance habilitée à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés par la mission de l'intervention imminente des auditeurs. En fonction des objectifs poursuivis par la mission, il peut être diffusé ou non avant le démarrage de la mission. L'ordre de mission dans son établissement obéit aux trois principes ci-après :

- ❖ l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ;
- ❖ l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente en l'occurrence la Direction Générale ou le comité d'audit le cas échéant ;
- ❖ l'ordre de mission permet l'information de tous les responsables concernés par la mission.

Il peut se présenter soit sous la forme d'un document encore appelé ordre de mission spécifique soit sous celle du plan d'audit annuel approuvé par l'instance compétente et diffusé à tous les responsables concernés. Une fois en possession de l'ordre de mission, le service d'audit interne peut alors aborder la phase de préparation proprement dite.

#### **2.2.1.2. Plan d'approche**

Selon LEMANT (1995 : 39), « 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'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel ».

L'élaboration du plan d'approche nécessite donc une familiarisation avec le sujet objet de l'audit, son but final étant de fournir à l'auditeur un guide pour aborder l'analyse des risques.

Le plan d'approche est la conclusion de la prise de connaissance du domaine audité qui consiste à rechercher les informations utiles pour bien cerner les préoccupations majeures de la mission. Cette prise de connaissance du domaine audité doit être bien planifiée afin de prévoir les moyens appropriés pour acquérir le savoir-faire nécessaire à la réalisation de la mission.

### **2.2.1.3. Tableau des Forces et faiblesses Apparentes**

Les connaissances étant acquises sur le domaine audité, l'auditeur va pouvoir les tester en construisant un document indispensable appelé Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes (TFfA) que certains auteurs comme RENARD qualifient de « tableau des risques ».

Selon LEMANT (1995 : 63), « le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ».

Le TFfA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement dit ce serait de l'audit avant l'audit. Il s'agit plus d'identifier les zones ou les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification permet à l'auditeur de construire son programme de travail non seulement en fonction des menaces mais aussi en tenant compte du dispositif de contrôle mis en place pour y faire face. Le but final de cette évaluation des risques dans la phase de planification est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer.

Cette phase d'identification et d'évaluation des risques trouve son fondement théorique dans la norme 2210 qui stipule que « en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ».

Afin d'économiser les ressources et d'alléger le programme de vérification, les conclusions du TFfA devront être hiérarchisées en fonction des risques, de leurs conséquences et du degré de confiance de l'auditeur.



#### **2.2.1.4. Rapport d'orientation**

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'intervention de la mission et ses limites. Il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. Le choix des orientations de la mission doit s'effectuer à partir du TffA. Il comprendra également une description de l'étendue et des limites de la mission et un inventaire des domaines qui seront couverts. Ce document est aussi appelé « plan d'approche » ou « termes de références ». La réussite de cette phase de préparation conditionne le succès de la phase d'exécution de la mission.

#### **2.2.2. Phase de réalisation d'une mission**

Cette phase débute par la réunion d'ouverture à l'issue de laquelle l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission, procède à l'établissement du programme de travail. Ensuite, c'est à partir du programme de travail que les auditeurs vont réaliser des tests avec l'aide des outils et des techniques appropriés.

##### **2.2.2.1. Réunion d'ouverture**

Elle se tient chez l'audité sur les lieux où la mission se déroule. Son importance se justifie par le fait qu'elle permet de regrouper les principaux acteurs de l'opération, de disposer du maximum d'informations et de documents nécessaires ou utiles à consulter au cours de la mission. Toutefois, selon l'importance du sujet ou s'il s'agit de la première mission sur le site, il serait souhaitable que celle-ci soit présidée par le responsable de l'audit. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission, les responsables de la fonction auditée et les audités. Selon les cas, le responsable des audités peut être accompagné de son supérieur et de ses collaborateurs. Au début de la réunion, il est conseillé de désigner un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu soit rédigé à la fin de la rencontre.

Les points ci-après doivent être abordés au cours de cette réunion : la présentation de l'équipe en charge de la mission et des audités, le rappel des objectifs généraux de l'audit interne, la définition des conditions matérielles de la mission et le rappel sur la procédure de l'audit. A l'issue de cette rencontre les auditeurs établissent le programme d'audit.

#### 2.2.2.2. Programme d'audit

Il est aussi appelé « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Selon RENARD (2010 : 252), « ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service. Ce document répond à six (6) objectifs, son contenu est essentiellement technique :

- ❖ servir de document contractuel entre l'équipe d'audit et sa hiérarchie mais aussi de référence pour l'appréciation du travail effectué ;
- ❖ permettre au Chef de mission de répartir les tâches entre les différents membres de la mission, en fonction des compétences, d'organiser et de planifier le travail dans le temps ;
- ❖ servir de fil conducteur à chaque auditeur en leur permettant de procéder de façon logique en suivant les différentes étapes de son programme ;
- ❖ indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase de préparation ;
- ❖ permettre au responsable de la mission de mieux suivre et d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs ;
- ❖ Servir de modèle et d'inspiration pour les audits à venir.

Pour maîtriser le déroulement de la mission et assurer son efficacité, et pour établir des normes de référence facilitant l'estimation du budget des futures missions et l'élaboration du programme du service, il est indispensable d'élaborer un Budget-Allocation-Planning-Suivi (BAPS). Selon LEMANT (1995 : 81), ce budget organise la mission dans le temps (durée, dates) et l'espace (sites, auditeurs) de la phase d'étude à la diffusion du rapport. Il est reflété par l'état d'avancement de la mission régulièrement mis à jour par le chef de mission à partir des rapports de temps des auditeurs.

### **2.2.2.3. Travail sur le terrain**

Toute action d'audit figurant sur le programme de vérification doit être formalisée par une feuille de couverture indiquant le but de l'action et les modalités d'exécution du travail. Chaque dysfonctionnement ou anomalie donne lieu à l'établissement d'une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Lors du travail sur le terrain, l'auditeur doit chercher à s'assurer de la cohérence d'ensemble de ses observations et procéder à la validation de ses constatations.

#### **2.2.2.3.1. La feuille de couverture**

Selon LEMANT (1995 : 89) la feuille de couverture se définit comme « un document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. Elle est le document d'articulation entre le programme de vérification et le travail de terrain d'une section ou d'une partie de section avec ses conclusions, ainsi qu'entre le dossier analytique et le dossier synthétique ». La feuille de couverture est alors considérée comme un guide qui permet à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des sujets qu'il veut aborder. Elle permet à l'auditeur de définir les modalités d'exécution, assurant son objectivité et sa pertinence avant et pendant les missions, afin de commenter les conclusions qui en sont tirées.

Elle est établie par l'auditeur en fonction du programme de vérification et de ses objectifs. Elle doit être détaillée et doit donner certaines précisions selon qu'elle est utilisée pour un test ou un entretien. Pour un test, la feuille de couverture doit contenir le nom, les types de documents à examiner, la période de référence, les modalités d'échantillonnage, les dates, les vérifications, les opérations à effectuer et la forme dans laquelle sont présentés les résultats. Pour un entretien, la feuille de couverture doit préciser le nom, le numéro de téléphone des personnes à contacter. Elle doit aussi expliquer le contenu de l'entretien.

#### **2.2.2.3.2. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème**

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) est le papier de travail synthétique sur lequel l'auditeur relève chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail sur le terrain et communique avec l'audité concerné. Connue sous le nom de diverses appellations, la

FRAP est aussi désignée sous les vocables « Feuille de fait », « Feuille d'analyse » ou encore « Feuille d'évaluation du contrôle interne ». Quelle que soit l'appellation retenue, le raisonnement qui sous-tend ce document demeure le même. La FRAP se présente aujourd'hui comme un document normalisé qui conduit le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler des recommandations appropriées.

Ce document n'est rien d'autre que l'application de la norme 2320 selon laquelle, « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ».

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé doit être formulé sous la forme de FRAP qui est un document subdivisé en cinq parties : le problème qui le résume, les faits ou constats qui le prouvent, les causes qui l'expliquent, les conséquences que cela entraîne et les recommandations qui le résolvent.

Ainsi, toute section du travail sur le terrain de l'auditeur doit impérativement se terminer soit par la mention « FRAP » ou « pas de FRAP ». Les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission puis validées avec les audités concernés au fur et à mesure des sections du travail sur le terrain.

Quant aux recommandations, elles doivent être développées avec les audités afin d'assurer leur pertinence et de favoriser l'adhésion. En effet, les audités sont les mieux placés pour trouver des solutions concrètes adaptées au problème soulevé par l'auditeur et seront d'autant plus motivés à les mettre en œuvre puisqu'ils se sentiront co-auteurs.

### **2.2.2.3.3. Cohérences et validations**

Les erreurs, dysfonctionnements, risques, insuffisances ou anomalies ayant été consignés dans des FRAP, l'auditeur doit s'assurer par un travail de synthèse de la cohérence d'ensemble de ses observations. Pour la recherche de la cohérence, deux techniques complémentaires sont préconisées : la cohérence horizontale et la cohérence verticale.

Pour la cohérence horizontale, l'auditeur doit rechercher si les risques mis en évidence qui sont des problèmes potentiels ont trouvé ou non une réalisation dans les dysfonctionnements et les erreurs qui sont des problèmes réels. Toujours dans le cadre de la recherche de cette cohérence horizontale, l'auditeur devra également chercher à savoir si les constats des faits anormaux n'induisent pas un risque potentiel plus tendu qu'il conviendrait de dénoncer.

Cette recherche causale peut amener l'auditeur à élargir le champ d'investigation de ses travaux et à allonger la durée de la mission.

Dans le cadre de la recherche de la cohérence verticale, l'auditeur classe et compare dans un ordre logique, tous les constats réalisés à propos des différentes phases d'un même cycle ou d'un processus. Dans un premier temps, il s'assure de la cohérence d'ensemble et dans un second temps, il cherche à comprendre et appréhender les conséquences des constats relevés au premier stade du cycle ou processus sur les phases suivantes. La mise en œuvre de cette technique peut également conduire l'auditeur à élargir le champ de ses investigations et à procéder à des tests complémentaires.

Afin de parvenir à des conclusions adéquates et appropriées, les auditeurs doivent aussi procéder systématiquement à la validation de leurs constatations. Cette validation peut se faire de façon individuelle et générale.

La validation individuelle consiste pour l'auditeur à toujours recouper ses informations avec une autre source et à les porter à la connaissance du responsable des audités, afin de recueillir sa réaction au vu des éléments de preuve qui sont apportés. Ainsi, l'auditeur règle par avance les désaccords qui pourraient naître lors de la validation générale. Cette forme de validation favorise une bonne collaboration entre les différents acteurs et conditionne le succès de la mission.

Les validations générales peuvent s'effectuer en deux étapes soit en cours de mission soit en fin de mission. En cours de mission, il s'agit des réunions intermédiaires au cours desquelles le chef de mission et les auditeurs vont auprès des responsables des audités pour s'assurer que l'ensemble de leurs observations et constats sur tel cycle ou processus ne comporte ni erreur d'appréciation, ni insuffisance de diagnostic. A la fin de la mission, l'ensemble des conclusions de la mission est

présenté aux audités pour validation au cours de la réunion de clôture qui marque la dernière phase d'une mission d'audit interne.

Pour mener à bien la phase de réalisation, l'auditeur doit disposer des outils et techniques appropriés à l'objectif de contrôle.

#### **2.2.2.4. Les techniques et outils de l'auditeur interne**

Le succès d'une mission dépend du choix approprié des techniques et des outils méthodologiques pour investiguer. Nous allons décrire ces outils, catégorisés en outils de vérification, de description et autres.

##### **2.2.2.4.1. Les outils de vérification**

Les outils de vérification aident l'auditeur à formuler des questions ou à en répondre. Sans prétendre à l'exhaustivité, les outils de vérification ci-après qui ont retenu notre attention seront exposés. Il s'agit de l'observation physique, des rapprochements et reconstitutions, des sondages statistiques et de la confirmation directe.

###### **2.2.2.4.1.1. L'observation physique**

Une observation physique est la consultation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur. Elle peut être directe ou indirecte.

L'observation directe consiste en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif. Elle permet de porter un avis sur l'état physique et/ou fonctionnement apparent d'un bien à l'instant de l'observation.

Quant à l'observation indirecte, elle s'entend par la vérification de l'existence d'un bien au travers de documents authentiques au sens juridique du terme ou de documents émis par des tiers liés au sujet par des relations juridiques précises et strictes ou par des relations contractuelles simples.

Selon RENARD (2002 : 341), la pratique de l'observation exige trois conditions :

- ❖ l'observation ne doit pas être clandestine au risque de s'apparenter à un espionnage ;
- ❖ l'observation ne doit pas être ponctuelle mais durer dans le temps ou être répétée afin de saisir le phénomène dans sa réalité et sa plénitude ;
- ❖ l'observation doit toujours être validée car elle est incertaine sauf dans le cas où elle sert de validation.

#### **2.2.2.4.1.2. Rapprochements et reconstitutions**

Pour RENARD (2002 : 336), « ce ne sont pas des outils `à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Ces procédés sont largement utilisés par tous les responsables chargés de la vérification au premier degré et par les auditeurs externes ».

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à posteriori par d'autres sources ou moyens de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être de nature interne ou externe.

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

Les auditeurs internes ont recours à ces procédés pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

#### **2.2.2.4.1.3. Sondages statistiques**

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

Les sondages statistiques sont appropriés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur pour une population de taille importante. Pour ce faire, l'auditeur doit demander une base de sondage ou une liste permettant de repérer tous les éléments de la population sans omission ni répétition.

Les sondages statistiques sont appliqués pendant la phase de vérification, soit au début pour estimer ou vérifier une proportion ou valeur avant d'effectuer l'analyse causale, soit en fin pour évaluer les conséquences d'un risque ou d'un dysfonctionnement. Cette technique peut être également utilisée au cours de la phase de planification pour fiabiliser le TFFA ou évaluer les enjeux et bâtir le rapport d'orientation.

#### **2.2.2.4.1.4. Confirmation directe**

La confirmation directe ou circularisation est une technique consistant à demander aux tiers la confirmation directe d'opérations réalisées par l'entreprise ou pour son compte afin de procéder à des recoupements avec la comptabilité. Elle permet de mettre en évidence des passifs latents non comptabilisés ou des actifs fictifs ou de confirmer une opinion sur des opérations difficilement contrôlables. Elle peut revêtir trois formes : la confirmation positive fermée, la confirmation positive ouverte et la confirmation négative.

L'importance de la mise en œuvre de cette technique se justifie par l'existence de biens en dépôt chez les tiers ou de biens des tiers se trouvant dans l'organisation qui constitue une zone de risque pour l'auditeur interne.

#### **2.2.2.4.2. Les outils de description**

Les outils de description ou de révélation ne présupposent pas de questions particulières mais aident l'auditeur à mettre en relief des dysfonctionnements. Les plus couramment utilisés sont : la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation des documents et la piste d'audit.

##### **2.2.2.4.2.1. La narration**

La narration est une technique élémentaire qui a pour objet de faire décrire oralement un cadre général par l'audité. Dans son utilisation, l'auditeur doit se concentrer d'écouter et de noter dans la mesure du possible tout le récit de son interlocuteur.

Il est conseillé à l'auditeur d'utiliser la narration qui est le premier contact avec l'audité dans la mesure où elle permet de créer un bon climat de travail et constitue un moyen pour obtenir



l'adhésion des audités. Au nombre des avantages que cette technique procure, on peut citer la richesse des informations obtenues.

A la différence de l'interview qui est préparée et réalisée dans un but bien précis, l'auditeur court le risque de ne pas se retrouver dans les informations fournies par son interlocuteur qui ne suivent pas toujours un ordre logique. A cela, s'ajoute la non maîtrise du temps imparti à la narration.

#### **2.2.2.4.2.2. L'organigramme fonctionnel**

Selon COLLINS & AL (1992 : 265), « l'organigramme fonctionnel présente de manière formelle et synthétique les positions de dépendances fonctionnelles, éventuellement les principales missions de chacun des membres d'un service et de chacun des services au sein de l'établissement ou de l'entreprise ».

Sur ce point, RENARD (2002 : 346) indique que l'organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition de l'organigramme hiérarchique et de l'analyse des postes. C'est le document qui permet à l'auditeur de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet d'aller voir, si on trouve leur traduction dans les analyses de poste. Il permet à ce stade d'amorcer une analyse de la séparation des tâches.

#### **2.2.2.4.2.3. La Grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est une technique qui permet de relier l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes. Elle permet entre autres de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède et de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

#### **2.2.2.4.2.4. Le diagramme de circulation**

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

Pour RENARD (2002 : 35), « le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre Les différentes fonctions et centres de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports ».

Au regard des définitions ci-dessus, le flow-chart apparait comme un outil qui permet aux auditeurs de comprendre les processus complexes et de mettre en évidence les faiblesses des procédures.

#### **2.2.2.4.2.5. La piste d'audit**

Selon RENARD (2003 : 174), la piste d'audit ou chemin d'audit est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine en passant par toutes les phases intermédiaires. Les caractéristiques de cette méthode sont les suivantes :

- ❖ elle ne peut concerner qu'une seule opération à la fois ;
- ❖ elle part du document ou résultat final pour remonter à la source ;
- ❖ elle permet de contrôler pour une opération déterminée tous les stades intermédiaires et les justifications afférentes;
- ❖ elle rend possible le test de toutes les interfaces et donc la vérification des points spécifiques de raccordement dans le cheminement des opérations.

En audit interne, la piste d'audit peut être utilisée dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations. C'est un outil particulièrement efficace pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus et ont bien atteint leurs objectifs. Elle a pour support un « test d'existence » ou « test de conformité ».

#### **2.2.2.4.3. Autres outils et techniques à mettre en œuvre**

Outre les outils de vérification et de description ci-dessus évoqués, l'auditeur interne a recours à d'autres outils qui ne répondent pas aux caractéristiques de ces derniers. Il s'agit notamment de l'analyse économique et financière, du questionnaire de contrôle interne et des interviews.

#### **2.2.2.4.3.1. L'analyse économique et financière**

L'analyse économique et financière est un ensemble de travaux préliminaires visant à examiner les données chiffrées de la fonction ou de l'entité auditée. Cette technique permet de situer :

- ❖ l'entreprise auditée et de comprendre son évolution et son contexte ;
- ❖ l'importance de l'objet d'audit tout en mesurant ses enjeux ;
- ❖ les ordres de grandeur, de connaître les chiffres significatifs et de déterminer les seuils de matérialité (seuils de signification) au-delà desquels une analyse approfondie doit être effectuée.

D'une manière générale, il s'agira de situer les ordres de grandeur propres à la fonction ou l'entité auditée, de repérer les activités concernées, d'évaluer leur contribution ou leur quote-part et de dresser l'évolution historique. Par la suite, il s'agira d'apprécier la cohérence de l'ensemble et de se faire une opinion sur les plans stratégiques de la fonction ou de l'entité auditée. Ces analyses sont faites globalement et par activité sur le passé et sur le futur. Il convient de relever que cette technique permet de calculer plusieurs ratios, mais il appartient à l'auditeur de retenir les plus significatifs au regard des objectifs de son plan d'approche.

#### **2.2.2.4.3.2. Le Questionnaire de Contrôle Interne**

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que des réponses « oui » ou « non » qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne.

Le questionnaire est conçu de sorte que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et les réponses positives les points forts. L'exploitation du Questionnaire de Contrôle Interne consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des points faibles et à vérifier la réalité des points forts.

### **2.2.2.4.3.3. Les interviews**

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Par conséquent, elle apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles, des éléments d'analyse et de jugement.

Elle permet à l'auditeur de percevoir des nuances dans l'expression de l'audité et donc de comprendre en profondeur une situation et d'enrichir l'analyse et a l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur. Pour atteindre les objectifs escomptés, l'interview doit être préparée tant sur le plan logistique que thématique et l'auditeur doit maîtriser son déroulement dans le temps.

Au cours de l'interview, l'auditeur doit écouter, orienter l'audité et se garder de porter un jugement sur ces déclarations. À l'issue de l'interview, un compte rendu doit être rédigé dans les meilleurs délais. Ensuite, sur la base du compte rendu, des documents remis ou comptes rendus antérieurs, l'auditeur analyse les informations obtenues, effectue des recoupements et apprécie si les déclarations recueillies doivent être confirmées et/ou précisées.

### **2.2.3. La phase de communication**

La phase de communication lors d'une mission d'audit commence par la rédaction du projet de rapport qui fera l'objet de validation au cours de la réunion de clôture. A l'issue de cette réunion, les auditeurs rédigent un rapport définitif auquel ils accorderont un suivi aux recommandations formulées.

#### **2.2.3.1. Projet de rapport d'audit interne**

Le projet de rapport est élaboré à partir des "problèmes" figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour ce qui concerne les points satisfaisants. L'ossature du rapport est un rassemblement des FRAP d'une manière cohérente et selon une logique de hiérarchisation des problèmes rencontrés assortis d'un commentaire descriptif. Il comprend un sommaire, une introduction, une synthèse et une mention des destinataires. Il a les mêmes caractéristiques que le rapport définitif mais s'en distingue pour les trois raisons suivantes:

- ❖ les observations qui y contiennent n'ont pas encore fait l'objet de validation générale en réunion de clôture ;
- ❖ le projet de rapport ne comporte pas les réponses des audités aux recommandations ;
- ❖ il ne comporte pas le plan d'action des audités qui est un document joint au rapport définitif et sur lequel ceux-ci indiquent quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'ils ont acceptées.

Le projet de rapport permet aux auditeurs de présenter les conclusions de leurs travaux aux audités sur le site et constitue l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est souhaitable de le communiquer à tous les participants avant la réunion de clôture.

#### **2.2.3.2. La réunion de clôture**

Elle réunit les mêmes participants que la réunion d'ouverture. On retrouvera autour de l'équipe des audités, le responsable des audités, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie. Les cinq (5) principes ci-après gouvernent l'organisation et le déroulement de cette réunion de clôture :

- ❖ le principe du « livre ouvert » qui stipule que rien ne doit être écrit dans le rapport d'audit interne sans qu'il n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités ;
- ❖ le principe de « la file d'attente » selon lequel les informations doivent d'abord être portées à la connaissance de l'audité, ensuite à son responsable direct, puis à son directeur et enfin à la Direction Générale ;
- ❖ le principe du « ranking » qui voudrait que les recommandations des audités soient présentées en fonction de leur importance ;
- ❖ le principe de « l'action immédiate » en vertu duquel on encourage l'audité dès qu'il est informé, à prendre immédiatement les mesures correctives sans attendre la publication du rapport officiel ;
- ❖ le principe de « la connaissance commune » selon lequel la participation des auditeurs et des audités à la réunion de validation générale crée une dynamique. Elle garantit la transmission des informations permettant ainsi à l'audit interne de jouer son rôle de conseil et de se démarquer d'une attitude de simple contrôleur.

Au terme de cette réunion et avant de se quitter, les auditeurs précisent aux audités le délai requis pour envoyer à l'audit interne une réponse écrite aux recommandations et rappellent la procédure de suivi en usage dans l'entreprise afin que chacun sache le rôle qui est le sien. Après cette réunion, les auditeurs retournent au bureau pour entreprendre la rédaction du rapport définitif.

### **2.2.3.3. Le rapport définitif**

Toute intervention de l'audit interne doit faire l'objet d'un rapport écrit, signé par le responsable de l'audit. Le rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés pour action et à la direction générale pour information, les conclusions de l'audit. Celles-ci portent sur la capacité de l'organisation ou de la fonction auditée, à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès. Le rapport définitif doit comporter les points suivants:

- ❖ une page de garde et éventuellement une lettre d'envoi : le titre de la mission, la date d'envoi du rapport, l'équipe ayant réalisé la mission, les destinataires, la mention obligatoire de la confidentialité ;
- ❖ un sommaire ;
- ❖ une introduction qui rappelle : les objectifs de la mission, le champ d'action, les limites des investigations, une brève description de la structure auditée ;
- ❖ une synthèse d'une ou de deux pages maximum qui informe la hiérarchie des principaux constats de la mission ;
- ❖ un corps détaillé qui comporte les constats, les recommandations et éventuellement les réponses aux recommandations ;
- ❖ une conclusion qui n'est pas obligatoire, car il y a déjà une note de synthèse sauf s'il y a des propositions de missions à faire ou annoncer la prochaine visite prévue dans le plan d'audit sur le même thème ;
- ❖ un plan d'action qui permet à l'audit d'indiquer pour chaque recommandation qui fera quoi et quand ;
- ❖ les annexes qui sont constitués de tous les documents susceptibles de démontrer les constats de l'audit.

L'audit interne doit adopter des normes internes de rédaction et des normes externes de diffusion. A ce sujet, la norme 2420 relative à la qualité de la communication énonce que le rapport d'audit doit être « exact, objectif, clair, concis, constructif, complet et émis en temps utile ». Afin de donner plus d'autorité aux constats et recommandations de l'auditeur, la norme 1330 recommande aux auditeurs d'indiquer dans leur rapport que les activités sont « conduites conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».

Pour les modalités de diffusion, la norme 2440 exige du responsable d'audit de diffuser les résultats aux personnes appropriées.

Le plan d'action des audités est le document à partir duquel le service d'audit interne procédera au suivi de l'application des recommandations formulées.

#### **2.2.3.4. Réponses aux recommandations et suivi du rapport**

L'état des actions de progrès constitue la dernière étape du déroulement et du suivi d'une mission d'audit interne. Selon LEMANT (1995 : 129) « L'état des actions de progrès communique régulièrement à la Direction les suites données aux recommandations formulées par l'audit et éventuellement les résultats obtenus par les actions correctives des audités. La série des états s'arrête lorsque toutes les recommandations sont en place ou lorsqu'il est décidé qu'un suivi des recommandations restantes n'est plus souhaitable ». Le suivi des actions de progrès trouve également son fondement dans la norme 2500 qui stipule que « le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management ».

Les responsables de l'audit doivent avoir le souci de savoir le sort de leurs recommandations afin de mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils ont été totalement impliqués. Toutefois, les auditeurs ne doivent pas participer à la mise en œuvre de leurs propres recommandations.

Pour produire les résultats escomptés, l'état des actions de progrès doit respecter les principes ci-après :

- ❖ l'audit interne doit obtenir, évaluer et approuver les réponses des audités ;

- ❖ pour qu'un plan d'action soit accepté, il doit être : complet en spécifiant qui fera quoi et quand cela sera fait ; exhaustif, c'est-à-dire non limité aux rapportés ou sites testés. Il doit être permanent, en mettant en œuvre des procédures évitant que le problème réapparaisse (prévention) ou de s'en apercevoir (détection) et d'en limiter les conséquences à un niveau acceptable et contrôlé par la mise en place de clignotants signalant une éventuelle récurrence à la hiérarchie ;
- ❖ la responsabilité de la mise en œuvre des actions de progrès doit être attribuée par la Direction Générale ;
- ❖ l'audit interne doit tenir à jour l'état d'avancement des actions de progrès et communiquer le bilan final de la mission à la Direction Générale. Ce compte rendu permet d'apprécier le service d'audit interne et la clôture de la mission.

Lorsque le suivi s'achève soit par la réalisation complète du plan d'action soit par décision de la Direction générale sur proposition de l'audit interne, le responsable de l'audit devra dresser un bilan final de la mission aux plans quantitatifs et qualitatifs. Ce bilan est nécessaire pour son autoévaluation et pour information de la Direction générale. Il pourrait comporter les indicateurs ci-après :

- ❖ le nombre de recommandations émises, refusées, modifiées, acceptées et mises en place, en cours de réalisation ou en retard, éventuellement accompagnées d'une analyse causale;
- ❖ les économies réalisées, les principaux risques maîtrisés et tout autre avantage procuré ;
- ❖ les difficultés rencontrées et les satisfactions enregistrées par l'audit ainsi que les progrès effectués.

La mission d'audit ne saurait aboutir sans qu'auparavant les auditeurs ne mettent en place des outils et techniques pour rassembler le maximum d'informations.

On saurait parler de l'organisation sans aborder l'aspect gestion d'une fonction d'audit interne, les deux étant intimement liées. Alors comment gère-t-on un service d'audit interne ?

### **2.3. Gestion d'un service d'audit interne**

La gestion d'un service d'audit repose sur la production périodique de reporting, la mise en place d'un programme de contrôle qualité et le suivi des activités et de l'impact de la fonction.



### **2.3.1 Reporting périodique**

Pour l'exécution de la tranche annuelle du plan d'audit, le responsable de l'audit interne se doit d'élaborer un emploi de temps pour chaque auditeur. Ce planning permet à chaque auditeur de prévoir et d'organiser son travail et ses déplacements et au responsable de suivre l'avancement des travaux. Ce planning doit être suivi et mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements intervenus.

Le suivi des temps de travail s'effectuera à partir des relevés de temps réalisés par les auditeurs ou les Chefs de mission. Ce suivi vise à permettre un ajustement permanent du planning annuel. Ce suivi permet également au responsable de l'audit de faire des reporting et des analyses statistiques périodiques. L'intérêt de ce reporting périodique tient au fait qu'il permet de:

- ❖ calculer le pourcentage d'avancement des missions et de réajuster éventuellement le planning annuel ;
- ❖ ajuster les budgets des dépenses et d'expliquer les écarts sur les postes budgétaires ;
- ❖ affiner l'élaboration des plans futurs par une meilleure approche de l'estimation du temps;
- ❖ suivre et de comparer le temps passé pour chaque phase d'audit par rapport au temps global des missions ;
- ❖ suivre les temps improductifs (déplacements, contacts préparatoires, constitution des dossiers d'audit) à intégrer dans la durée des missions ;
- ❖ mesurer et suivre le délai s'écoulant entre la fin des travaux sur le terrain et la finalisation du rapport

Au regard de ses avantages, le reporting apparaît comme un élément essentiel du système d'information et constitue un dispositif fondamental de contrôle interne de la fonction d'audit interne.

### **2.3.2. La mise en place d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité**

La mise en place d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité est prévue par la norme 1300 qui stipule que le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme de contrôle qualité portant sur tous les aspects de 'audit interne. Ce programme est conçu de

façon à évaluer la conformité de l’audit interne avec la définition de l’audit et les normes, le respect du code de déontologie par les auditeurs internes. Il permet également de s’assurer de l’efficacité et de l’efficience de l’activité d’audit interne et d’identifier toutes opportunités d’amélioration.

### 2.3.3. Outils de suivi et de mesure de l’impact de la fonction

Tout manager doit se soucier des résultats de l'entité dont il a la responsabilité. Pour ce faire, il doit mettre en place un mécanisme approprié de suivi de ses activités et de l'impact de la fonction.

#### 2.3.3.1. Outils de suivi

Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité. Pour ce faire, le responsable de l'audit interne doit élaborer un tableau de bord qui lui permettra de suivre en permanence l'activité de ses équipes et de prendre toutes dispositions pour en améliorer l'efficacité. Sans prétendre de l'exhaustivité, nous allons présenter dans le tableau ci-après, les indicateurs les plus significatifs, caractéristiques de l'activité de la fonction d'audit interne.

**Tableau 1 : Indicateurs de suivi**

Type d'indicateurs	Formule de calcul	Commentaires
Indicateurs d'activités	Nombre de missions réalisées/ nombre de missions figurant au plan	Mesure la réalisation du plan d'audit et surtout les résultats d'amélioration
	Nombre de jours d'audit/nombre de missions	Mesure la durée moyenne des missions
	Nombre de jours d'audit/nombre de jours ouvrés	Mesure l'évolution du temps consacré strictement aux opérations d'audit par rapport au temps global
	Nombre de jours de formation/ nombre de jours ouvrés	Mesure l'évolution de la formation dispensée par auditeur

Indicateurs de qualité	Nombre de missions imprévues/ nombre de missions	Mesure l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit
	Recommandations refusées/ensemble des recommandations	Mesure de l'appréciation des recommandations par les audités
	Recommandations effectivement appliquées/recommandations acceptées	Mesure de la perception, la qualité et la pertinence des recommandations
	Nombre de jours consacrés aux activités de gestion / nombre de jours ouverts	Mesure le temps d'activités des chefs de missions et auditeurs
	Dossiers d'audit incomplets/nombre de missions	Mesure la phase finale de constitution du dossier
Indicateurs de coût	Dépenses du service/nombre d'auditeurs	Compare l'évolution du budget à celle des effectifs
	Dépenses du service/nombre de missions	Informe sur le coût de la journée et permet au service de se comparer aux coûts du marché

**Source** : nous-mêmes à partir des outils de suivi de Renard (2002 : 432-435)

### 2.3.3.2. Impact de la fonction d'audit interne

L'audit interne est au centre d'un ensemble de système de relations avec ses clients auxquels il apporte sa contribution. Ces systèmes de relations de type client/fournisseur qui sont à la base de la création de valeur ajoutée pour les clients identifiés doivent être évalués pour mesurer leur satisfaction. Pour ce faire, il faut connaître les attentes propres à chaque catégorie de client.

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décliner les différents éléments d'évaluation d'un service d'audit interne. Ces éléments sont édités sous forme de normes par l'IIA et traduites par l'IFACI (2011) dans le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (CRIPP).

Ainsi tout service d'audit interne qui se veut professionnel doit se conformer à ces différentes normes, car comme le souligne VAURS (2002 : 145) : « l'amateurisme en audit interne n'a plus cours, seule une approche méthodique et systématique est source de valeur ajoutée pour les organisations ».

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La revue de littérature nous a permis de faire une synthèse des développements conceptuels, afin d'avoir un aperçu sur les variables qui influent sur la qualité de l'audit interne. Ainsi, il apparaît que celle-ci est tributaire de la qualité de son organisation et de son fonctionnement, et de la maîtrise de l'approche méthodologique pour la conduite des missions d'audit interne.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, d'analyser les différentes variables qui interagissent sur la qualité de l'organisation et des travaux de l'audit interne en déterminant des indicateurs de mesures correspondants. A l'issue de cette analyse, nous présenterons le modèle d'analyse et ses indicateurs ainsi que le mode opératoire de notre démarche d'évaluation de la fonction d'audit interne.

### **3.1. Modèle d'analyse et ses indicateurs**

Avant d'identifier les variables à diagnostiquer et leurs indicateurs, nous allons préalablement définir le concept de modèle d'analyse.

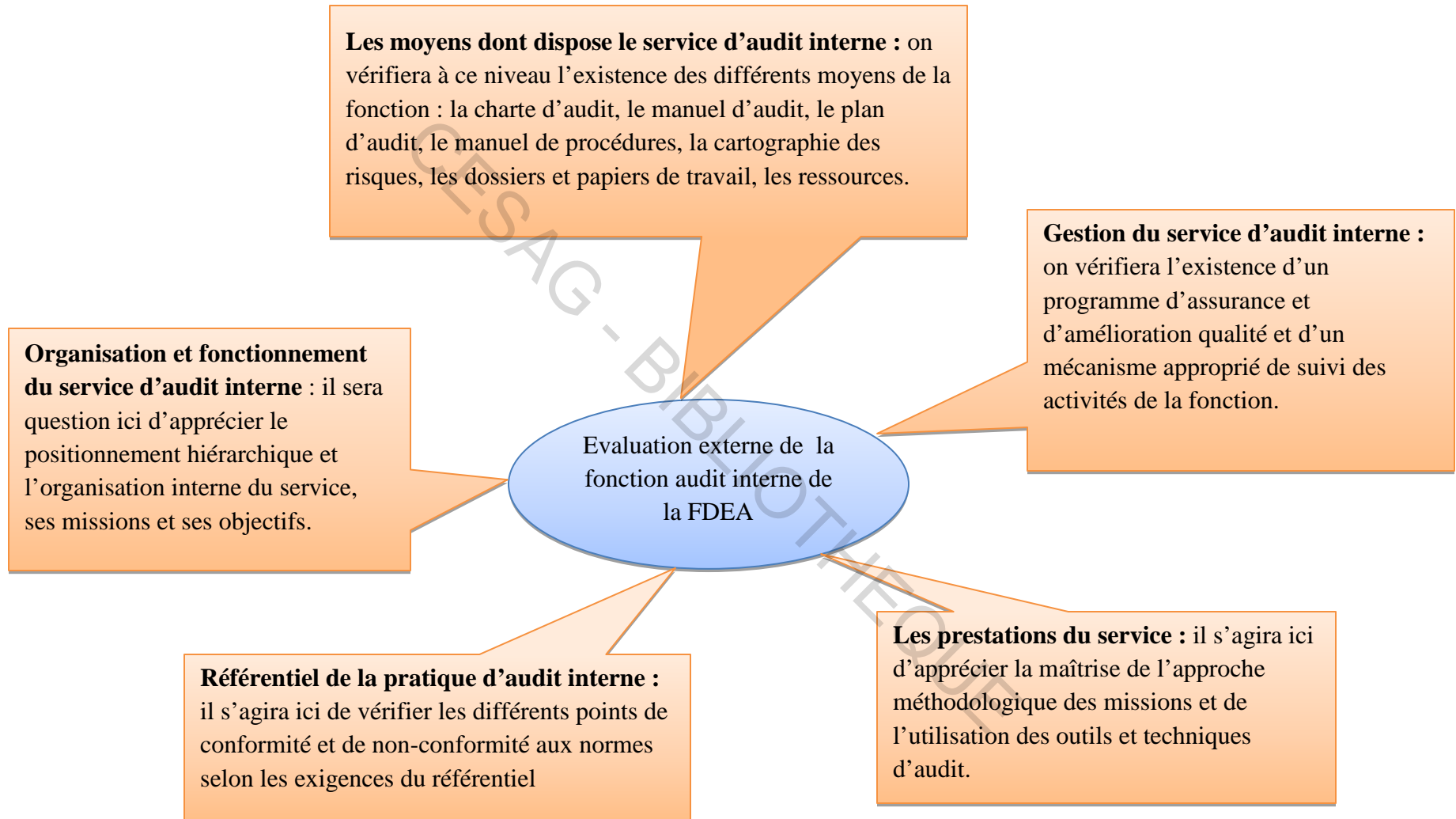
#### **3.1.1. Définition d'un modèle d'analyse**

Selon McNAMEE (1998 : 8), « un modèle est un ensemble d'étapes régulières et repérables (un algorithme ou une approche systémique) qui est utilisé pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs désirés » (traduction).

#### **3.1.2. Variables du modèle d'analyse et leurs indicateurs de mesure**

La revue de littérature a permis de définir les variables à diagnostiquer liées à la qualité de l'organisation et des travaux de l'audit interne. Elles sont constituées de variables indépendantes ou facteurs d'influence et d'une seule variable dépendante qui est la qualité de l'organisation et des travaux de l'audit interne. Pour plus de lisibilité, nous allons essayer de schématiser le modèle d'analyse avec ses variables.

Figure 1 : Modèle d'analyse et ses variables



**Source :** nous-même

**Tableau 2 : les variables et les indicateurs du modèle d'analyse**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Outils de collecte de données</b>
Positionnement hiérarchique	Niveau de rattachement	Observation Entretiens
Missions et objectifs	Type de mission Définir des missions et objectifs assignés à la fonction	Observation Entretien Revue documentaire
Organisation interne	Organisation hiérarchique de la fonction Définition des postes de travail, des rôles et des responsabilités	Observation Entretien Revue documentaire
Les moyens de l'audit interne	Existence d'une charte Existence d'un plan d'audit Existence d'un manuel de procédure Existence d'une cartographie des risques Existence de dossiers d'audit, de papier d'audit Adéquation des ressources affectées à l'audit interne	Observation Entretien Revue documentaire
Méthodologie de conduite des missions d'audit	<b>Phase de planification</b> Existence d'ordre de mission Existence d'un plan d'approche Existence de TFfa Existence de rapport d'orientation	Observation Entretien Revue documentaire
	<b>Phase de réalisation</b> Réalisation d'une réunion d'ouverture Existence d'un programme de vérification Existence de FRAP	Observation Entretien Revue documentaire
	<b>Phase de communication</b> Elaboration d'un projet de rapport d'audit interne Réalisation d'une réunion de clôture Elaboration d'un rapport définitif	Observation Entretien Revue documentaire
Techniques et outils d'audit	Connaissance et application des techniques et outils de vérification, description et autres	Observation Entretien
Gestion du service d'audit interne	Existence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Existence d'un mécanisme de suivi des activités de la fonction.	Observation Entretien Revue documentaire
Référentiel de la pratique d'audit interne	Respect du code de déontologie Conformité aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne	Observation Entretien

**Source** : nous-mêmes

## **3.2. Méthodologie de recherche**

Afin de mener une démarche cohérente d'évaluation, nous avons procédé dans un premier temps à une prise de connaissance générale de l'entreprise et de sa fonction d'audit interne. Cette prise de connaissance s'est opérée au moyen des techniques appropriées de collectes de données.

### **3.2.1. Prise de connaissance générale de l'entreprise et de sa fonction d'audit interne**

L'acquisition de cette connaissance générale s'est faite à partir d'une compréhension de ses missions, sa structuration, son historique, ses moyens et des particularités du secteur d'activités de l'entreprise. Cette prise de connaissance a constitué un facteur déterminant pour la réussite de l'évaluation de la fonction d'audit interne.

### **3.2.2. Techniques de collecte des données**

Les techniques décrites ci-après ont été utilisées pour nous aider à recueillir le maximum d'informations.

#### **3.2.2.1 Analyse documentaire**

Les documents suivants ont été consultés pour aiguïser nos jugements :

- ❖ les manuels de procédures ;
- ❖ les dossiers d'audit et/ou inspection;
- ❖ les rapports d'audit ;
- ❖ les rapports d'activités ;

#### **3.2.2.2 Observations**

Afin de pouvoir apprécier la maîtrise de la méthodologie de conduite des missions ainsi que des outils et techniques d'investigation par les auditeurs, nous avons participé à une mission d'inspection. Au cours de ces missions, nous avons observé les auditeurs, de la phase de planification à la phase de conclusion des missions. Ces observations de visu des processus, des tâches et des comportements nous ont permis de porter une appréciation sur la maîtrise de la démarche méthodologique par les auditeurs.

### **3.2.2.3 Narration et entretiens**

Nous avons eu à utiliser la narration car elle semble être avantageuse et donne plus d'informations. Elle consiste à décrire un cadre général et constitue le premier contact avec l'entreprise.

En outre, nous avons eu des entretiens avec le responsable de la fonction d'audit interne et les auditeurs, en l'occurrence les chefs de mission, tout au long de notre stage. Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension de l'organisation et du fonctionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'institution.

### **3.2.3. Evaluation de la fonction d'audit interne**

Il s'agit dans cette phase de vérifier, à partir des données collectées, l'application effective des variables de notre modèle d'analyse qui constituent notre référentiel pour l'appréciation de la fonction d'audit interne. La comparaison de ce qui devrait être et de l'existant, nous a permis de relever les forces et les faiblesses organisationnelles de la fonction. Les points forts ont été testés pour s'assurer de leur application effective et les insuffisances ont été analysées, afin d'évaluer leurs impacts sur la qualité de l'organisation et des travaux de la fonction d'audit interne. Une fois que les faiblesses ont été analysées nous avons formulé des recommandations qui contribueraient à atténuer leurs conséquences potentielles ou réelles sur la qualité de l'organisation et des travaux de la fonction d'audit interne.

A l'issue de cette première partie, il ressort que sept (5) variables indépendantes ou facteurs d'influence agissent sur la qualité de l'organisation et des travaux de la fonction d'audit interne dans une entreprise. Ces variables nous serviront de référentiel pour l'évaluation du service audit interne de la FDEA.

### **Conclusion**

Ce troisième chapitre nous a permis de présenter le modèle d'analyse de notre évaluation. Ce modèle est construit sur la base des exigences éditées par l'IIA pour l'évaluation des services d'audit interne. Ensuite, nous avons décliné les différents outils que nous utiliserons ainsi que notre méthodologie de recherche.



## Conclusion de la première partie

L'audit interne que nous venons de passer en revue, devient de plus en plus une fonction d'assistance au management avec en permanence les deux objectifs : assurer la direction de l'application de ses directives et aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité. Son rôle primordial est de détecter les points faibles de la chaîne d'excellence, et par ricochet, promouvoir plus d'efficacité tout en préservant les sécurités. C'est une activité normée qui doit tout mettre en œuvre pour répondre aux attentes changeantes des organes dirigeants des organisations. A cette fin, il doit en permanence améliorer son efficacité et ses performances, et les faire évaluer régulièrement et en toute indépendance. Nous convenons donc avec Florence BERGERET (2006 : 11-16) qui affirme : « un engagement d'amélioration continue est indispensable pour :

- ❖ respecter les normes professionnelles ;
- ❖ maintenir la qualité des prestations au plus haut niveau ;
- ❖ faire toujours plus et mieux ;
- ❖ optimiser le retour sur investissement ;
- ❖ apporter encore davantage de valeur ajoutée à la Direction Générale ou au comité d'audit et à l'organisation ;
- ❖ renforcer l'image de la direction de l'audit ».

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

La revue de littérature nous a permis d'identifier les variables à diagnostiquer dans le cadre de notre étude. Aussi, conformément au mode opératoire de notre démarche, il convient de dire de façon détaillée l'organisation de l'entité évaluée et sa fonction d'audit interne. Cette description nous permettra d'avoir une meilleure compréhension du phénomène étudié et de vérifier l'application effective des variables de notre modèle. Les insuffisances relevées seront analysées afin d'en évaluer leur impact sur la qualité de l'organisation et des travaux de la fonction d'audit interne.

Ainsi, le cadre pratique de notre étude porte sur les trois chapitres suivants :

- ❖ la présentation générale de la microfinance Femme Développement Entreprise en Afrique (FDEA) ;
- ❖ la pratique de l'audit interne au sein de la FDEA ;
- ❖ l'évaluation de la fonction d'audit interne de la FDEA.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA MICROFINANCE FEMME DEVELOPPEMENT ENTREPRISE EN AFRIQUE (FDEA)**

Dans ce chapitre, dont l'objectif est de présenter la microfinance FDEA, nous aborderons successivement son historique, ses missions qui lui sont assignées, ses objectifs, ses activités ainsi que la structure organisationnelle qui lui permet de s'acquitter de ses missions. Ce qui nous permettra de comprendre les mécanismes de son fonctionnement.

### **4.1. Historique de la FDEA**

La FDEA est née d'une idée de madame Soukeyna Ndiaye Ba, membre Fondateur principal, convaincue de la nécessité de plaider pour une inclusion financière et économique des femmes entrepreneurs du secteur informel qui formaient alors plus de 60 % du secteur. L'évaluation à mi-parcours de la Décennie des Femmes a confirmé et renforcé cette idée dès 1985. FDEA a été créée en s'appuyant sur les « Stratégies Prospectives de Nairobi » issues de l'évaluation à mi-parcours de la conférence des Nations Unies sur les femmes.

L'offre de crédit, l'incitation à l'épargne, l'encadrement, la formation, le renforcement des capacités des personnes pauvres et démunies, sont les outils qui permettent d'assurer leur auto-prise en charge à court terme. Ils permettent aussi de répondre à leurs besoins les plus pressants et à ceux de leurs familles.

Les personnes ciblées par FDEA sont issues des milieux les plus défavorisés, dont 55% vivant en milieu rural et 45 % en milieu urbain.

La FDEA, depuis le début de ses programmes a mis en place deux activités majeures :

- ❖ des services financiers à partir desquels sont organisées les activités d'épargne et de crédit ;
- ❖ des services non financiers, axés sur l'accompagnement des clients, leur encadrement permanent.

Les programmes de FDEA ont démarré dans la zone urbaine et péri-urbaine de Dakar, puis ont rapidement été étendus dans la majorité des régions du Sénégal (8 sur les 14 actuellement en place dans le pays).

La FDEA compte actuellement dix-neuf (19) guichets situés dans huit (8) régions du Sénégal, vingt-quatre (24) départements, trente-trois (33) arrondissements et trente-cinq (35) villages et communautés rurales.

#### **4.2. missions et objectifs**

La FDEA a pour mission principale de mettre en place un système de crédit et d'épargne adaptés, en direction des micros entrepreneurs du secteur informel, et accessible aux plus démunies, visant un impact social certain dans la vie des populations ciblées.

Pour faire face à l'environnement concurrentiel, la FDEA s'est fixé des objectifs ci-après :

- ❖ développer un système de crédit et d'épargne adapté aux besoins des plus démunies, des femmes micro entrepreneurs du secteur informel en particulier et, globalement des personnes marginalisées des systèmes financiers traditionnels ;
- ❖ favoriser la mobilisation de l'épargne locale ;
- ❖ investir et développer des produits et services rentables, autonomes pour garantir son indépendance financière, idéologique et la poursuite de la mission fixée.

#### **4.3. Activités de la FDEA**

La FDEA est une institution de microfinance qui offre à sa clientèle deux grands services : les services financiers et non financiers.

##### **4.3.1. les services financiers**

Ces services concernent notamment la collecte de l'épargne et l'octroi de crédit.

##### **4.3.1.1. La Collecte de l'épargne**

La collecte de l'épargne consiste à mobiliser les dépôts et regrouper toutes les ressources apportées à l'institution par la clientèle. Cette activité a permis à l'institution de mobiliser, pendant la période allant de 1988 à 2009, une épargne cumulée de 18 milliards de FCFA soit 27.500.000 Euros. L'encours d'épargne cumulé au 31 Décembre 2009 est de 1 290 315 515 FCFA soit 1.967.244,267 Euros.

#### **4.3.1.2. L'octroi de crédit**

Cette activité consiste à mettre à la disposition des clients de l'institution des fonds nécessaires pour la réalisation de leur projet. Cette activité représente le cœur de métier de l'institution. Plus de 5 000 dossiers de crédit traités par an, dont 80 % sont destinés aux femmes et aux jeunes entrepreneurs de différentes catégories. L'encours de crédit au 31 décembre 2012 était 1 086 439 640 FCFA et est passé à 1 025 879 398 FCFA au 31 décembre 2013.

En plus des services financiers, la FDEA offre également à sa clientèle les services non financiers.

#### **4.3.2. Les services non financiers**

Ces services non financiers ont pour objectifs d'accompagner les clients de l'institution dans la réalisation de leurs projets. Ils portent alors sur :

- ❖ les formations sur mesure, sur le terrain, pour la mise en place des techniques de gestion et le suivi d'une entreprise, les techniques de production, d'emballage, de stockage etc. ;
- ❖ des visites d'échange ;
- ❖ des échanges de produits ;
- ❖ promotion de produits locaux ;
- ❖ la promotion d'équipements performants et de technologies adaptées, et économiques ;
- ❖ l'organisation de partenariats multiformes, de joint-ventures au sein des communautés, des villages, ou des quartiers.

### **4.4. Structure organisationnelle de la FDEA**

La FDEA a adopté une structure organisationnelle qui s'articule autour de trois niveaux : central, régional et local.

#### **4.4.1. Bureau central**

C'est au niveau du bureau central que se fait la centralisation de toutes les opérations réalisées par les bureaux régionaux.

Le bureau central peut être scindé en deux organes : organe décisionnel et organe exécutif.

#### **4.4.1.1. Organe décisionnel**

Cet organe regroupe tous les acteurs qui concourent à la prise de décision et qui déterminent les grandes orientations stratégiques et les principales politiques, ainsi que la structure organisationnelle de l'entité. Il est composé des protagonistes suivants : l'assemblée générale et le conseil d'administration.

##### **4.4.1.1.1. Assemblée générale**

Cette assemblée réunit annuellement les membres fondateurs de l'institution. Ces derniers déterminent les grands axes que doit poursuivre l'organisme et statuent sur des questions ponctuelles jugées nécessaires. L'assemblée générale adopte les programmes d'activité, adopte le budget, examine et approuve les rapports du bureau exécutif. Elle peut déléguer une partie de ses pouvoirs au conseil d'administration.

##### **4.4.1.1.2. Conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé des membres fondateurs, des personnes agréées de par leur expertise (exemple : commissaire aux comptes). Les états financiers sont soumis à l'approbation du conseil avant d'être transmis aux autorités de tutelle (ministre des finances, BCEAO). La Présidente exécutive assiste à ces réunions afin de présenter son rapport de gestion.

#### **4.4.1.2. Organe exécutif**

Cet organe comprend les entités qui assurent l'application et le suivi de la stratégie définie par l'organe décisionnel sur le plan opérationnel. Il est constitué des acteurs suivants :

- ❖ la Présidente exécutive ;
- ❖ le comité de crédit et de surveillance ;
- ❖ la direction de l'administration et des ressources humaines ;
- ❖ la direction centrale de l'économie, des finances, du système d'information et de la gestion du changement (EFSIG) ;

- ❖ le comité technique ;
- ❖ la direction centrale d'exploitation.

#### **4.4.1.2.1. La Présidente exécutive**

La Présidente exécutive représente l'organisation dans toutes les instances. Elle gère le patrimoine de la FDEA tout en veillant au respect des statuts et du règlement intérieur et de la bonne application des décisions prises par l'organe délibératif. Elle veille à l'atteinte des objectifs opérationnels en coordonnant les activités des autres directions qui lui soumettent leur rapport d'activité et financier.

#### **4.4.1.2.2. Le comité de crédit et de surveillance**

Un comité de crédit est composé d'un coordonnateur du bureau régional, des agents de crédit et cinq (5) à (7) femmes représentantes des leaders de zone. Le coordonnateur dirige le comité et requiert une application rigoureuse de la politique de crédit, les agents de crédit présentent les dossiers et défendent les clients. Les femmes leaders quant à elles interviennent en tant qu'organe consultatif. Ce comité statue mensuellement sur chaque dossier de demande de crédit, en veillant au respect des procédures établies dans la politique de crédit de la FDEA. A l'issue des réunions, est dressé un procès-verbal pour publier les décisions du comité.

En outre, le comité de crédit et de surveillance analyse et aide au recouvrement des créances douteuses. La clientèle peut aussi solliciter le comité pour éclaircir un rejet de dossier. Sur le plan de recouvrement des créances, une distinction est faite entre un simple retard de crédit, un crédit contentieux et un crédit irrécouvrable. Ainsi, c'est la durée de retard de paiement qui détermine la nature des risques de crédits et le mode de recouvrement de la créance.

#### **4.4.1.2.3. La Direction centrale de l'Economie, des Finances, du Système d'Information et de la Gestion du Changement (EFSIG)**

La direction centrale EFSIG est chargée du suivi de l'application des procédures comptables, administratives et financières. Elle est chargée de la préparation, de l'exécution et du suivi du budget des différents guichets. Elle consolide les informations comptables et financières des



différents bureaux régionaux. La direction centrale EFSIG assure aussi la fonction de trésorerie notamment dans la mise en place des procédures de décaissement et d'encaissement.

#### **4.4.1.2.4. La Direction de l'administration et des ressources humaines**

La Direction de l'administration et des ressources humaines ou Coordonnateur Général de la Cellule de Conformité et d'ajustement productif (CGCAP) supervise les activités réalisées par les coordonnateurs des différents bureaux régionaux. Il est aussi chargé de la gestion du personnel, de l'administration et du changement.

#### **4.4.1.2.5. Le Comité Technique**

Le comité est composé de la présidente, du directeur itinérant du crédit, du directeur EFSIG et un expert conseil en finance et gestion. Les tâches attribuées par ce comité n'ont pas encore été définies dans le manuel de procédures de l'institution.

#### **4.4.1.2.6. La Direction de l'Exploitation**

La Direction de l'exploitation, dans le cadre de la politique de décentralisation de l'organisation doit gérer le programme au niveau régional conformément aux objectifs définis de l'organisation.

Elle est le représentant de FDEA au niveau des instances officielles dans sa région. Elle doit amener régulièrement avec elle les membres de l'équipe dans les rencontres officielles afin de les impliquer dans les décisions et assurer la continuité du travail en cas d'absence.

### **4.4.2. Bureaux régionaux**

Chaque bureau régional est composé d'un coordonnateur régional qui assure la direction du bureau et de 3 comités. Ces comités peuvent être décentralisés localement compte tenu de l'éloignement du siège du bureau régional. L'activité de ces bureaux régionaux est ainsi renforcée par des antennes et des centres de formation dans certaines localités. En outre dans chaque bureau régional il a été mis en place un comité de sensibilisation, de promotion et de formation. Les membres de ce comité sont généralement composés des femmes leaders. Elles sont les

ambassadrices de l'organisme au niveau régional et local. Le rôle de ce comité est de prospecter des nouveaux clients. Elles livrent les informations d'ordre général sur les différents services offerts par la structure, éduquent les groupes cibles sur l'intérêt d'investir localement, publient les critères d'octroi de crédit et les modifications apportées à la politique de crédit. Ainsi informés, les futurs clients sont mis en contact avec l'agent de crédit de la zone.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir une idée de la configuration de la structure dans laquelle s'est déroulé notre stage. En effet, il nous a permis de faire l'historique, de présenter ses différentes structures, ainsi que les services qu'elle offre à sa clientèle.

Il nous a permis également de faire un tour d'horizon des principales activités de la FDEA.

## **CHAPITRE 5 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA FDEA**

La fonction de contrôle à la FDEA est exercée par le service d'audit interne. Nous y avons séjourné dans le cadre de notre stage pour faire une évaluation de la qualité de ses travaux. Ce chapitre nous permet de faire une description du service d'audit interne de la FDEA. A cet effet, nous présenterons : ses missions, son rattachement hiérarchique, son organisation interne, ses moyens et sa méthodologie de conduite des missions.

### **5.1. Organisation et fonctionnement du service Audit interne de la FDEA**

Nous aborderons dans cette section les missions du service d'audit, son positionnement hiérarchique et son organisation interne.

#### **5.1.1. Missions du service audit interne de la FDEA**

Le service audit interne vérifie la régularité, la sincérité et la fiabilité de toutes les informations relatives aux activités de crédit et d'épargne par rapport aux normes internes et légales.

Bien que les missions du service d'audit interne de la FDEA n'aient pas été clairement définies vu l'absence d'une charte d'audit au sein du service, l'examen de la description des postes de travail des agents de ce service permet de les appréhender. Il s'agira notamment de :

- ❖ vérifier l'ensemble des procédures ;
- ❖ détecter les dysfonctionnements ;
- ❖ prévenir les risques pour améliorer les résultats ;
- ❖ produire des rapports ;
- ❖ faire des recommandations pour améliorer les procédures, le contrôle.

Ainsi, nous pouvons regrouper les missions du service d'audit interne de la FDEA en deux formes : les missions de contrôle général et celles d'inspection ou d'investigation.

##### **5.1.1.1. Les missions de contrôle général**

Elles correspondent généralement à des missions réalisées dans les guichets de l'institution. Elles peuvent se réaliser par contrôles inopinés ou par contrôles planifiés. Dans le cas des contrôles

inopinés, les agents de crédit des guichets concernés ainsi que leurs caissières ne sont pas prévenus de la venue de l'auditeur.

Par contre dans le cadre des contrôles planifiés, les audités sont prévenus une à deux semaines à l'avance, afin de leur permettre de prendre des dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission. Il s'agit de la mise à disposition des locaux, de documents financiers, etc. Il est communiqué aux agents de crédit le thème de la mission et la liste des documents éventuels à tenir prêts.

#### **5.1.1.2. Les missions d'inspection ou d'investigation**

Il s'agit des missions découlant de plaintes de la clientèle ou des missions demandées par la Présidente en cas de signalement de malversations. Ces missions prennent généralement la forme d'investigation. Elles portent sur un sujet défini dès la base, c'est-à-dire un objet précis et peuvent être inopinées ou pas.

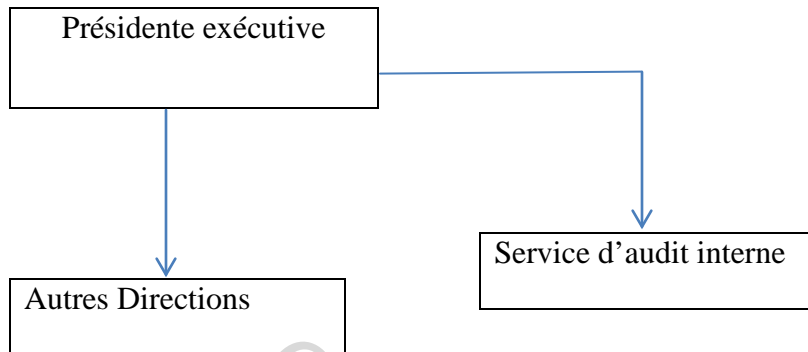
#### **5.1.2. Positionnement hiérarchique du service Audit interne**

Le service d'audit interne de la FDEA est rattaché hiérarchiquement à la Présidente exécutive. Ce rattachement du service d'audit interne à la plus haute autorité de l'organisation est un facteur essentiel pouvant lui garantir l'indépendance et l'objectivité dont il a besoin pour l'accomplissement de sa mission.

Le service d'audit interne lors de ses missions, rend compte directement à la Présidente exécutive. Son indépendance et son objectivité ne sont pas mises à mal, il dispose de l'autorité suffisante pour la mise en œuvre des recommandations.

L'organigramme hiérarchique du service d'audit interne se présente comme suit :

**Figure 2 : organigramme hiérarchique du service d’audit interne de la FDEA (janvier 2013)**



**Source** : nous-même

### **5.1.3. Organisation interne de la fonction**

Toute activité humaine doit être organisée et répondre à un certain nombre d'exigences. Toute organisation adopte un modèle de structure qui lui permet d'exercer ses activités avec convenance. L'activité doit donc être structurée de sorte que les tâches s'effectuent de façon efficace et efficiente.

En effet, le service d'audit interne fait l'objet d'aucune subdivision. Le responsable de l'audit interne est le seul auditeur du service, accompagné de son assistante. Toutefois, lors de ses missions, le responsable de l'audit interne peut adjoindre à son équipe deux ou trois responsables de pôle. Il peut adjoindre aussi quelques agents du service recouvrement selon l'ampleur de la mission afin de pouvoir mettre toutes les diligences possibles pour la bonne réalisation de celle-ci.

## **5.2. Les moyens du service d'audit interne**

Dans le souci de professionnaliser ses travaux, le service d'audit interne de la FDEA a mis en place un certain nombre de moyens et d'outils qui feront l'objet de description dans cette section.

### **5.2.1. La charte d'audit interne**

Le service ne dispose pas de charte d'audit à même de préciser le fonctionnement de la fonction de contrôle et de définir ses relations avec les différents interlocuteurs. Toutefois, il a été adopté un code de déontologie dont le but est de normer les comportements à observer et de garantir le respect de l'éthique de la profession.

Le responsable de l'audit interne affirme clairement son respect des valeurs et principes du code. Son engagement éthique et sa responsabilité reflètent la qualité de ses travaux. Par ailleurs, suite à une réorganisation du service, l'auditeur interne a soumis à la Présidente exécutive une proposition d'élaboration de la charte d'audit.

### **5.2.2. La planification des activités de contrôle**

Le responsable du service d'audit interne de la FDEA ne fait pas une planification pluriannuelle de ses activités. Toutefois, à partir des risques matérialisés lors des missions annuelles d'inspection, il élabore son programme annuel de contrôle. En fonction de la gravité des problèmes soulevés, le responsable de l'audit interne dresse ses priorités en matière de contrôle pour l'année. Les missions inopinées peuvent aussi être diligentées mais uniquement sur instruction de la Présidente exécutive. Si, éventuellement, le responsable de l'audit interne élabore le programme annuel de contrôle, il le communique à la Présidente exécutive pour adoption.

### **5.2.3. Le manuel de procédures**

Le service d'audit interne de la FDEA dispose d'un manuel décrivant son organisation et ses procédures. Il a été conçu par un cabinet d'expertise comptable avec l'aide des opérationnels. Ce manuel est un outil qui permet à l'auditeur interne d'harmoniser les pratiques de contrôle sur le terrain. Il indique pour chaque volet du programme de travail les diligences à mettre en œuvre, et fixe les pouvoirs et latitudes.

Compte tenu de l'évolution des pratiques, le manuel doit souvent faire l'objet d'une mise à jour. A cet égard, l'auditeur a soumis une proposition d'actualisation de procédures à la Présidente

exécutive qui doit donner son approbation. Cette mise à jour peut aussi se faire sur la demande d'un auditeur externe. Lorsque la requête est acceptée, la Présidente, dans le souci d'améliorer le dispositif de contrôle interne et le pilotage de la performance, lance une demande nationale de proposition de service pour l'actualisation des procédures.

#### **5.2.4. Cartographie des risques**

Le service d'audit interne de la FDEA ne s'est pas doté d'une cartographie des risques qui est un outil de mesure pour la détermination des fréquences de missions.

#### **5.2.5. Dossiers et papiers de travail**

Le service d'audit interne a mis en place des dossiers de travail correspondant aussi bien aux missions d'inspection normale que celles de contrôle inopiné. Ces dossiers contiennent les photocopies des pièces à conviction, tous les documents sur lesquels les auditeurs ont travaillé.

Par ailleurs le service d'audit interne a mis en place un papier de travail appelé DRR « Description Risques Recommandations » (annexe 2, page 103). C'est une sorte de FRAP subdivisée en trois colonnes : Description, Risques et recommandation. La première colonne permet à l'auditeur de décrire l'ensemble des travaux qu'il a eus à exécuter sur le terrain, et mentionner les dysfonctionnements ou anomalies qu'il a constatés. La deuxième quant à elle permet à l'auditeur de rattacher à chaque dysfonctionnement ou anomalie le risque auquel est exposé l'agent de crédit ou le guichet. Et enfin la troisième est celle dans laquelle l'auditeur devra proposer les solutions pour pallier ces dysfonctionnements ou anomalies.

Le DRR est un papier de travail très capital pour l'auditeur si bien qu'il doit toujours en établir lors de ses missions.

### **5.3. La méthodologie de conduite des missions par le service d'audit interne de la FDEA**

Afin de pouvoir apprécier la maîtrise du processus de conduite d'une mission, nous allons décrire dans cette section, la façon dont une mission d'audit est conduite par le service d'audit interne de la FDEA. Cette description se fait de façon séquentielle et porte sur la planification, l'exécution et la communication.

### **5.3.1. La phase de planification de la mission**

La planification d'une mission consiste en l'émission de l'ordre de mission et en une prise de connaissance de l'entité.

#### **5.3.1.1. L'ordre de mission**

Toute mission de contrôle est déclenchée par un ordre de mission. Cet ordre de mission est établi par la Présidente exécutive et il est adressé au responsable de l'audit interne pour exécution. Il définit le cadre de la mission et précise les éléments nécessaires à une compréhension réciproque entre l'auditeur et les structures auditées. Au nombre de ces éléments nous pouvons citer : l'objet, le lieu, la date, et la durée de la mission.

#### **5.3.1.2. La préparation de la mission**

Elle marque l'ouverture de la mission d'audit. Les auditeurs procèdent alors à la collecte des informations concernant le guichet. Il s'agit notamment de la localisation géographique de celui-ci, le nom de l'agent de crédit et de la caissière. En outre, ces informations peuvent porter aussi sur la manière dont le guichet est géré en se référant à sa situation de portefeuille, le taux d'impayé et de remboursement de ses clients, ainsi que son encours de crédit. Cette collecte d'informations peut se faire à partir du logiciel de l'entreprise car tous les agents du back-office ont accès à tous les guichets de l'entreprise et peuvent vérifier toutes les opérations réalisées par l'agent de crédit. L'auditeur va donc télécharger les prévisions de remboursements des clients qui ont été financés durant une période donnée généralement choisie par l'auditeur. Ces prévisions de remboursement vont en effet servir à l'auditeur lors de la réalisation de sa mission.

Ainsi, une fois que les informations concernant le guichet ont été recueillies, les auditeurs établissent leur plan de travail qui précise les objectifs de la mission, l'équipe, les documents à sélectionner et les différentes tâches à effectuer.

### **5.3.2. La phase de réalisation**

Cette phase est subdivisée en deux parties : la réunion d'ouverture et la réalisation de la mission.



### **5.3.2.1. La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture dirigée par le responsable de l'audit interne marque le point de départ des opérations de réalisation. Cette rencontre de démarrage est aussi bien valable pour un contrôle normal que pour un contrôle inopiné. Elle se tient dans les locaux du guichet objet de l'audit et réunit les auditeurs chargés de la mission, l'agent de crédit et la caissière du guichet audité.

L'ordre du jour de cette réunion se présente comme suit :

- ❖ la présentation par le responsable de l'audit interne de son équipe à l'agent de crédit du guichet audité ;
- ❖ le rappel sur l'audit ;
- ❖ les objectifs poursuivis ;
- ❖ le calendrier de travail ;
- ❖ les modalités de collaboration ainsi que la logistique nécessaire pour la réalisation de la mission.

### **5.3.2.2. La réalisation de la mission**

A l'issue de la réunion d'ouverture, les auditeurs procèdent à la vérification des dossiers de crédit des clients de l'institution. En effet, l'agent de crédit va soumettre aux auditeurs les dossiers des clients qui ont fait l'objet d'un financement durant la période fixée par les auditeurs. Ces derniers vont donc se répartir ces dossiers de financement pour faciliter la vérification. Ainsi ils vérifieront si tous les clients figurant sur le document de prévisions de remboursements ont fait l'objet d'un montage de dossier de crédit, afin de s'assurer qu'il n'existe pas de dossiers fictifs. Ensuite ils vérifieront la complétude de la documentation requise dans le dossier client selon la politique de crédit.

Lors de la vérification de la complétude des dossiers de crédit l'auditeur doit mettre l'accent sur les points suivants :

- ❖ l'existence d'une photo d'identité du client ;
- ❖ l'existence d'une adresse qui permet de localiser géographiquement le client ;
- ❖ l'existence de la signature du client ;

- ❖ l'existence d'un numéro de téléphone afin de contacter le client en cas de demande de confirmation.
- ❖ l'activité du client, afin de s'assurer que ce dernier, qui a fait l'objet du financement, exerce une activité qui lui permettra de rembourser le prêt ;
- ❖ Les éléments de garantie en cas de non remboursement du prêt.

Tous ces éléments précités sont des éléments essentiels sur lesquels l'auditeur doit se focaliser. Car l'absence de l'une de ces informations pourrait justifier un indice de fraude. Par la suite, l'auditeur peut accessoirement vérifier les factures d'électricité et d'eau, le contrat de bail, le contrat téléphonique, etc.

Une fois que la vérification de la complétude du dossier terminée, l'auditeur peut maintenant rapprocher les données physiques de celles qui ont été informatisées. En effet, l'agent de crédit ne doit pas se limiter seulement au montage du dossier physique des clients. Il doit en plus saisir les informations du dossier physique sur un support informatique, en l'occurrence le logiciel de l'institution. Cette informatisation des données physiques permettra au back-office de connaître l'ensemble des clients du SFD. Ainsi, le rapprochement ou recoupement consistera à vérifier si les informations saisies sur le logiciel correspondent bien à celles se trouvant dans le dossier client. Cette vérification est indispensable car l'agent de crédit peut frauder en montant un dossier de crédit dont les informations, par la suite, ne feront pas l'objet d'une saisie sur le logiciel pour ne laisser aucune trace des opérations réalisées avec le client.

Après avoir réalisé le rapprochement des données physiques et informatiques, l'auditeur vérifie par la suite l'historique du compte qui détaille l'ensemble des transactions financières réalisées entre le client et l'institution. Ces transactions financières sont tenues par l'agent de crédit dans un document appelé « registre de crédit » et également sur le logiciel. Il va donc vérifier s'il s'agit des mêmes opérations saisies dans le registre et également au niveau du logiciel. Cette vérification de l'historique des comptes des clients va permettre à l'auditeur de connaître la situation de remboursement de ces clients.

Sur la base de l'historique des comptes des clients, l'auditeur établit une liste des clients qui sont en situation d'impayé et va demander à savoir si l'agent de crédit a procédé au recouvrement. Si

ce n'est pas le cas, ils le feront ensemble. Le recouvrement peut se faire par appels téléphoniques ou par visites sur place.

Une fois terminé avec l'agent de crédit, les auditeurs passent au contrôle de la caisse qui consiste à rapprocher le solde réel de celle-ci de celui du brouillard tenu par la caissière.

Ainsi, à la fin des vérifications, les auditeurs relèvent sur le DRR tous les dysfonctionnements ou anomalies détectés lors de la mission. C'est en effet à l'aide de ce DRR que l'auditeur va procéder à la rédaction de son rapport.

En outre, il convient de noter qu'au cours de cette mission, les auditeurs ont fait recours à des outils tels que :

- ❖ les interviews : entretien avec l'agent de crédit et la caissière
- ❖ l'observation physique : constatation de la réalité ;
- ❖ le rapprochement : vérification ponctuelle ;
- ❖ la confirmation directe.

### **5.3.3. La phase de communication**

Cette phase est subdivisée en deux grandes étapes, à savoir : la réunion de clôture et le rapport définitif.

#### **5.3.3.1. La réunion de clôture**

A cette réunion participent les mêmes acteurs que lors de la réunion d'ouverture. Les auditeurs procèdent à la restitution des faits constatés lors de la mission. Ensuite s'ouvre une phase de recueil des éventuelles observations des audités.

#### **5.3.3.2. La rédaction du rapport définitif**

Le responsable de l'audit interne à la suite de la réunion de clôture et la prise en compte des observations des audités procède à la rédaction du rapport définitif de la mission, en utilisant les informations figurant dans le DRR. Le rapport définitif comprend une page de garde, une introduction, un corps détaillé indiquant par volet le diagnostic, l'analyse des forces et faiblesses

et les recommandations. Ce rapport est ensuite envoyé directement et uniquement à la Présidente de l'institution.

#### **5.3.4. Le suivi des recommandations**

Le responsable de l'audit interne a mis en place un système de suivi des recommandations. Cependant, celui-ci n'est pas assez efficace pour surveiller et garantir l'effectivité de la mise en œuvre des actions de progrès, car nous avons eu à constater des retards dans l'application des recommandations.

### **5.4. Mécanismes de suivi des activités de la fonction**

Nous décrirons dans cette section, le mécanisme de suivi des activités et l'impact de la fonction d'audit interne.

#### **5.4.1. Suivi des activités de la fonction**

Le responsable de l'auditeur interne ne rend compte de l'exécution de ses travaux à la Présidente exécutive que lorsque c'est nécessaire. Il n'existe donc pas un planning fixe de rencontre ou de restitution. Cependant, il produit en fin d'année un rapport général d'activités. Ce rapport fait état des principales insuffisances relevées au cours de l'année, du niveau de réalisation des travaux et du deadline du programme de travail. Des recommandations y sont également formulées en vue d'améliorer le dispositif de contrôle interne.

En outre, il arrive par période que le responsable de l'auditeur interne fasse des comptes rendus de ses activités selon les exigences et les besoins de la Présidente exécutive. Il s'agit en fait des rapports périodiques d'activités qui ne récapitulent que les activités réalisées.

Par contre, les indicateurs de qualité et de coût de la fonction d'audit ne font pas l'objet de suivi, ni de reporting périodique.

#### **5.4.2. Mesure de l'impact et suivi de la satisfaction des clients**

Le suivi des recommandations est effectué à partir des rapports de suivi. La mise en œuvre des recommandations constitue selon l'auditeur, un indicateur caractéristique de l'impact des contrôles effectués. En effet, l'application des recommandations permet non seulement de corriger les insuffisances relevées, mais aident aussi les responsables opérationnels à améliorer les dispositifs de contrôle interne afin d'éviter la récurrence des problèmes.

Pour mesurer la satisfaction des unités auditées, une conversation est entretenue avec le service audité à la fin de chaque mission pour avoir leur opinion sur les travaux effectués. Cet entretien permettra de développer des actions visant à les satisfaire.

#### **Conclusion**

Le présent nous a permis de nous imprégner de la pratique de l'audit interne à la FDEA. Cette prise de connaissance nous permettra dans le chapitre qui suit de procéder à son évaluation par rapport aux différentes variables identifiées. A l'issue de l'évaluation nous allons formuler des recommandations pour permettre une adéquation des prestations du service d'audit interne aux normes.

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE DE LA MICROFINANCE FEMME DEVELOPPEMENT ENTREPRISE EN AFRIQUE (FDEA)**

A la suite de la description de la pratique de l'audit interne à la FDEA, nous nous proposons dans ce chapitre de procéder à son évaluation. Cette évaluation se fera sur l'ensemble des variables indiquées dans le modèle d'analyse afin de vérifier que la fonction d'audit interne à la FDEA se pratique conformément à la définition que donne la profession de l'activité d'audit interne. A l'issue de cette évaluation, les recommandations seront formulées en vue de combler certains manquements observés par rapport aux exigences édictées par l'IIA.

### **6.1. Evaluation de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne de la FDEA**

Cette évaluation prend en compte les aspects ci-après : le rattachement hiérarchique du service d'audit interne, son organisation interne ainsi que ses missions et objectifs.

#### **6.1.1. Le rattachement hiérarchique**

Les services d'audit interne doivent être rattachés à l'échelon le plus élevé pour garantir leur indépendance et leur efficacité. Ainsi, on pense que le rattachement le plus approprié est celui de l'audit interne à la Présidente exécutive. Ce rattachement a l'avantage d'une part de permettre à la Présidente de s'assurer que les instructions sont correctement mises en œuvre et que le dispositif de contrôle interne est suffisant. Nous notons également que la Présidente apporte tout son soutien au service d'audit interne afin de lui donner l'importance qui lui revient. Lors de notre entretien, le responsable de l'audit interne nous a fait part des différentes manifestations de ce soutien. Il s'agit entre autres de sa participation aux réunions de comité de coordination, la prise en compte des recommandations émises par le service d'audit interne et la mise à disposition du service des ressources nécessaires pour son fonctionnement. Toutefois, nous estimons qu'il serait encore mieux que l'audit soit rattaché fonctionnellement au comité d'audit, ce qui n'est pas le cas car il n'y a pas de comité d'audit au sein de la FDEA.

### **6.1.2. Organisation interne du service d'audit interne de la FDEA**

L'organisation du service d'audit interne de la FDEA s'apparente à un audit centralisé car les auditeurs sont regroupés au siège. Cependant, au regard de la taille de l'institution, le service d'audit interne n'a pas une vue permanente sur tous les bureaux régionaux. Il est difficile pour le responsable de l'audit interne de réaliser des missions de façon régulière dans les deux autres régions, en l'occurrence celle de Koalack et de Thies. En effet, cela nécessite assez de moyens pour couvrir de temps en temps les frais de déplacements des auditeurs. Souvent, les guichets de ces régions ne sont l'objet d'un audit qu'à la suite d'un cas de malversation signalée. D'où l'aspect préventif ou proactif de l'audit interne n'est pas bien assuré par l'institution. Ainsi, nous estimons qu'il serait judicieux pour la FDEA de constituer autant d'équipes d'auditeurs internes que de bureaux régionaux afin de permettre à l'audit interne d'être plus près du terrain et pouvoir assister concrètement les agents de crédit.

### **6.1.3. Les missions et objectifs du service d'audit interne**

Les missions du service d'audit interne n'ont pas été clairement définies vu l'absence de la charte d'audit interne. Cependant, en attendant que la charte soit rédigée il a été mis en place par la FDEA un document appelé « les dix (10) points de l'auditeur interne ». Ce document présente de façon succincte les différentes missions ou tâches qui ont été dévolues au service d'audit interne. Ainsi, nous avons constaté que les missions réalisées par le service d'audit interne ne se limitent qu'aux missions d'assurance, aucune mission de conseil n'a été matérialisée par un accord écrit.

### **6.1.4. Synthèse de l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne de la FDEA**

Au terme de l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne de la FDEA, nous retenons les points forts suivants :

- ❖ le service d'audit interne bénéficie du soutien de la Présidente exécutive ;
- ❖ le service d'audit interne à un rattachement adéquat ;
- ❖ la réalisation des missions d'assurance.

Toutefois certaines insuffisances ou faiblesses ont été identifiées. Il s'agit notamment de :

- ❖ l'absence du rattachement fonctionnel ;
- ❖ l'organisation interne inadéquate au regard de la taille de l'organisation ;
- ❖ les missions ne sont pas clairement définies ;
- ❖ les missions de conseil non matérialisées par un accord écrit.

## **6.2. Evaluation des moyens du service d'audit interne**

Cette section va servir à l'évaluation de tous les moyens dont dispose le service d'audit interne pour atteindre ses objectifs.

### **6.2.1. La charte d'audit interne**

Le service d'audit interne ne dispose pas de charte d'audit. Toutefois, il a été adopté un code de déontologie dont l'objectif est de réglementer le comportement de l'auditeur interne. A cet effet, on constate que le service d'audit interne ne respecte pas la norme 1000 qui recommande à toute fonction d'audit interne de se doter d'une charte d'audit.

La charte d'audit interne constitue un document officiel qui précise les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. En l'absence de la charte d'audit, la légitimité du service d'audit interne pourrait être remise en cause dans la mesure où l'agent opérationnel est privé de cet instrument de régulation des pouvoirs de la fonction. Ainsi, le service d'audit interne manque de transparence dans l'exercice de ses fonctions et ne peut, par conséquent, agir favorablement sur l'environnement de contrôle. Le défaut d'utilisation de la charte ne favorise pas la cohérence avec les normes.

### **6.2.2. Le plan d'audit**

Le service d'audit interne de la FDEA ne dispose pas de plan d'audit interne. Il élabore son programme annuel des missions à partir des risques matérialisés lors des missions annuelles de vérification.



Il en résulte que le service d'audit interne n'est pas en conformité avec les prescriptions de la norme 2010 qui stipule que les responsables d'audit interne doivent établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Sans le plan d'audit, le service d'audit interne attend tout de la Direction de rattachement, tâtonne sur les activités à mener. Il ne prend en compte que les risques matérialisés, alors qu'aujourd'hui, on cherche à ce que l'auditeur interne soit proactif en aidant l'entreprise à éviter que les risques ne surviennent.

### **6.2.3. La cartographie des risques**

Le service d'audit interne n'utilise pas la cartographie des risques pour déterminer la périodicité de ses travaux. En effet, le responsable de l'audit interne se concentre sur les processus qu'il juge risqués. De par son analyse théorique personnelle, il détermine les activités à haut risque et en déduit ainsi les zones prioritaires à auditer. Aucun outil n'est mis en place pour l'appréciation de la vulnérabilité de l'organisation.

En l'absence de la cartographie des risques, il est difficile pour l'auditeur interne d'avoir une certaine assurance sur les activités prioritaires à auditer. L'auditeur interne peut ignorer certaines zones ou les qualifier de zones à faible risque, alors qu'elles constituent réellement des secteurs en péril.

Le manque de cet outil, qui est un outil de mesure des risques, limite les connaissances de l'auditeur interne en ce qui concerne la fréquence des missions. Le nombre de missions fixé ne relève par conséquent que de l'arbitraire. Cela entraîne ainsi une mauvaise orientation des travaux de l'auditeur. De plus, la méconnaissance de certains types de risques peut provoquer des conséquences susceptibles de menacer la survie de l'organisation.

### **6.2.4. Le manuel de procédures**

Le service d'audit interne de la FDEA dispose d'un manuel de procédures qui décrit son organisation et ses procédures internes. Ce manuel a été conçu par un cabinet d'expertise

comptable et précise les diligences à mettre en œuvre pour apprécier les différents cycles de gestion de l'institution.

#### **6.2.5. Les dossiers et papiers de travail**

Le service d'audit interne a constitué des dossiers de travail correspondant aux différentes catégories de mission qu'il réalise. Ces dossiers comportent les différents documents de travail indispensables à la preuve et à la compréhension.

Quant aux papiers de travail, le service d'audit interne de la FDEA a mis en place un outil appelé DRR (Description Risques Recommandations) qui lui permet de relever toutes anomalies ou dysfonctionnements qu'il a eus à constater lors de la mission. Il peut s'agir aussi des difficultés rencontrées lors de la mission. Et il associera à chaque anomalie un risque encouru, ainsi il va proposer des solutions pour éviter le risque. C'est un support important pour l'auditeur lors de la rédaction de son rapport définitif.

#### **6.2.6. Ressources affectées au service d'audit interne**

Le service d'audit interne de la FDEA bénéficie de la part de la Présidente exécutive des ressources matérielles et financières qui sont estimées, par le responsable de l'audit interne, suffisantes et adéquates pour lui permettre de réaliser le plan d'audit approuvé. Ces ressources permettent au service d'audit interne de couvrir les dépenses liées au fonctionnement administratif et les dépenses liées à la réalisation des missions hors de Dakar.

En revanche, le service d'audit interne de la FDEA dispose d'un faible effectif en matière de ressources humaines pour pouvoir couvrir le champ d'intervention de l'audit.

#### **6.2.7. Synthèse de l'évaluation des moyens de l'audit interne**

A la suite de notre évaluation portant sur les moyens du service d'audit interne de la FDEA, nous décelons les points forts ci-après :

- ❖ existence d'un manuel de procédures ;
- ❖ existence des dossiers et papiers de travail ;

- ❖ ressources matérielles et financières adéquates.

Les points faibles relevés sont :

- ❖ absence d'une charte d'audit interne ;
- ❖ absence d'un plan annuel d'audit ;
- ❖ absence d'une cartographie des risques ;
- ❖ faible effectif du personnel.

### **6.3. Evaluation de la conduite d'une mission d'audit interne**

Dans la conduite des missions d'audit interne à la FDEA, nous constatons l'observation de certaines étapes de la méthodologie dans ses grandes lignes. La mise en œuvre de ces étapes constitue des points positifs pour le service d'audit interne. L'évaluation à ce niveau nous permet de mettre en exergue les forces et les faiblesses constatées à chaque phase de la mission.

#### **6.3.1. Les points forts dans la conduite de la mission d'audit**

Nous déclinons ces points forts au niveau des différentes étapes de conduite d'une mission d'audit.

##### **6.3.1.1. Phase de planification de la mission**

Nous avons remarqué que la phase de planification débute après réception de l'ordre de mission comme l'exige la méthodologie. En effet, le travail de préparation ne peut commencer tant que l'ordre de mission n'est pas émis par la Présidente exécutive. Cet ordre de mission est adressé directement au responsable de l'audit interne. Cela témoigne le fait que le service d'audit interne ne peut s'autosaisir pour réaliser une mission.

##### **6.3.1.2. La phase de réalisation de la mission**

Cette phase débute par une réunion d'ouverture au cours de laquelle le responsable d'audit interne présente les membres de l'équipe, rappelle la procédure d'audit, les prises de rendez-vous et les contacts comme l'exige la méthodologie. Ensuite viennent les travaux de vérification au cours desquels les auditeurs font appel à plusieurs outils tels que : les interviews, l'observation,

le rapprochement, la confirmation directe. Nous avons constaté également que les auditeurs utilisent les papiers de travail, notamment le DRR pour consigner les différentes observations faites lors de la mission.

### **6.3.1.3. La phase de communication**

Une fois les travaux de vérification terminés, les auditeurs procèdent à la réunion de clôture. Lors de cette réunion, les différents constats issus de la mission sont présentés à l'agent de crédit pour tenir compte de ses avis avant l'établissement du rapport définitif.

### **6.3.2. Les faiblesses dans la conduite de la mission**

Nous allons faire autant pour ce qui concerne les faiblesses c'est-à-dire présenter pour chaque phase de la mission les différentes faiblesses que nous avons constatées.

#### **6.3.2.1. La phase de planification**

Nous avons remarqué que la préparation de la mission par le service d'audit interne se fait sans l'élaboration d'un certain nombre de documents importants de cette phase. Ainsi le plan d'approche qui est censé favoriser la recherche d'informations utiles pour bien cerner les préoccupations majeures de la mission n'est pas élaboré. Aussi, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) n'a pas été élaboré alors qu'il permet à l'auditeur de situer les risques existants par rapport à la mission. Cette phase se limite pour le service d'audit interne de la FDEA par une collecte et une analyse des données et/ou documents relatifs à la mission et l'établissement d'un programme de travail.

#### **6.3.2.2. La phase de réalisation de la mission**

Au cours de cette phase, nous avons constaté que les auditeurs n'ont pas élaboré leurs « feuilles de couverture » qui leur permettent de définir les modalités d'exécution, assurant leur objectivité et leur pertinence avant et pendant les missions, afin de commenter les conclusions qui en sont tirées.

### **6.3.2.3. La phase de communication**

A la suite de la réalisation de la mission, une fois que le rapport définitif est rédigé, nous avons constaté que celui-ci est uniquement envoyé à la Présidente exécutive sans être transmis aux agents de crédit pour s'assurer de la véracité des informations contenues dans le rapport. Cela peut être préjudiciable pour l'agent de crédit dans la mesure où il n'a pas connaissance du contenu du rapport et par conséquent ne peut remettre en cause les informations qui selon lui s'avèrent fausses.

### **6.4. Evaluation des techniques et outils d'audit**

L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux adapté à l'objectif de contrôle. Autrement dit, les outils ne sont pas employés de façon systématique par les auditeurs. A cet égard, nos conclusions sur ce point n'auront qu'une valeur relative dans la mesure où nous n'avons participé seulement qu'à une mission de contrôle jugée insuffisante pour permettre d'apprécier la maîtrise de tous les outils et techniques décrits dans la revue de littérature.

L'observation devrait durer dans le temps pour que nous puissions saisir le phénomène dans sa réalité et sa plénitude. Les observations et entretiens ne nous ont pas permis de nous assurer de l'utilisation des outils et techniques suivants : la grille d'analyse des tâches, le flow-chart, l'analyse économique et financière et la narration.

Ainsi, sans la grille d'analyse des tâches, il y a des risques que des erreurs surviennent dans l'identification des manquements à la séparation des tâches. Aussi, l'analyse des charges de travail ne serait pas convenablement réalisée.

L'absence d'élaboration du flow-chart par les auditeurs pourrait limiter l'identification de tous les points de contrôle existants dans le cadre des procédures, les interfaces entre les services ainsi que les lourdeurs administratives notamment les points de blocage.

En outre, l'absence de réalisation de l'analyse économique et financière par les auditeurs pourrait entraîner une mauvaise définition des seuils de matérialité pour les contrôles approfondis et limiter par conséquent leur programme de vérification.

## **6.5. Evaluation concernant la gestion du service d'audit interne**

L'évaluation de la gestion du service d'audit interne concerne l'existence d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité et le suivi des activités du service.

### **6.5.1. Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Les normes de l'IIA, notamment la norme 1300 recommande que le responsable de l'audit interne élabore et tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. En effet, le responsable du service d'audit interne de la FDEA est évalué par la Présidente exécutive sur la base de la qualité des rapports, du respect du délai de production de ceux-ci, de l'identification des risques, et également sur la base du nombre de recommandations émises et acceptées. L'évaluation des compétences est effectuée à partir de séances d'entretien à l'issue desquelles une fiche d'évaluation est remplie et communiquée à la hiérarchie.

Toutefois, nous avons relevé l'absence d'évaluation externe conformément aux prescriptions de la norme 1312 qui stipule que « des revues d'assurance qualité doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ».

Les insuffisances au niveau du programme de contrôle qualité ont pour conséquences :

- ❖ l'absence de retour sur le respect des exigences qualité fixées par les normes et éventuellement par le management ;
- ❖ l'apparition de la non qualité dans l'exécution du travail dans la mesure où l'auditeur, absorbé par le travail quotidien, ne peut se rendre compte par lui-même des erreurs et des non conformités éventuelles ;
- ❖ l'audit interne ne pourrait pas recueillir les plaintes et récriminations non exprimées, ce qui pourrait être à la base d'une crise de confiance entre l'auditeur et l'audité ;
- ❖ les normes pour la pratique professionnelle ne seront pas convenablement appliquées.

### 6.5.2. Mesure des indicateurs de performance

Nous allons procéder au calcul de quelques indicateurs de performance pour finir l'évaluation du service d'audit interne de la FDEA.

**Tableau 3 : Indicateurs de mesure de performance**

N°	Formules des indicateurs	résultats	commentaires
<b>Indicateurs d'activité</b>			
1	Nombre de missions réalisées/nombre de missions figurant au plan	10/12	Soit un pourcentage de 83%. Ce résultat montre que le plan d'audit est quasiment réalisé. Cela est satisfaisant car les deux dernières missions restantes pourront être réalisées avant la fin de l'année.
2	Nombre de jours d'audit/nombre de missions	70/10	Ce résultat indique que la durée moyenne d'une mission réalisée par le service d'audit interne est de 7 jours. Nous estimons que cela est en adéquation avec l'ampleur de la mission.
3	Nombre de jours d'audit/nombre de jours ouvrés	70/251	Soit un total de 28%. Ce résultat montre que 28% du temps sont consacrés aux opérations d'audit. Cela nous paraît raisonnable dans la mesure où le service d'audit interne ne peut consacrer la totalité de son temps aux opérations d'audit. Le reste du temps peut être cependant employé pour des missions de conseils ou pour former les auditeurs.
4	Nombre de jours de formation/nombre de jours ouvrés	0/251	Aucune formation n'a été prévue au cours de l'année.
<b>Indicateurs de qualité</b>			
5	Nombre de recommandations refusées/total recommandations	00	Toutes les recommandations émises par les auditeurs ont été acceptées par les audités. Nous pouvons ainsi conclure qu'au cours des missions, les auditeurs arrivent à déceler les causes réelles des insuffisances et par conséquent proposent des recommandations pertinentes.
6	Nombre de missions imprévues/nombre de missions	2/12	Soit un total de 17%. Cela montre à quel point le service d'audit interne couvre avec efficacité les activités de la FDEA.
7	Nombre de recommandations effectivement appliquées/nombre de recommandations acceptées	6/10	Les recommandations ne sont totalement pas appliquées. elles ne le sont qu'à 60% avec des retards dans la mise en œuvre. Cela est dû à l'inefficacité du système de suivi des recommandations.

**Source :** nous-mêmes

### 6.6. Bilan des forces et faiblesses

Le tableau suivant présente le bilan des forces et faiblesses issues de notre évaluation

**Tableau 4 : bilan des forces et faiblesses de l'évaluation**

Domaines	Forces	faiblesses
Organisation et fonctionnement du service d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le service d'audit interne bénéficie du soutien de la Présidente exécutive.</li> <li>❖ Le service d'audit interne à un rattachement adéquat.</li> <li>❖ Réalisation des missions d'assurance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'absence du rattachement fonctionnel ;</li> <li>❖ L'organisation interne inadéquate au regard de sa taille.</li> <li>❖ Les missions ne sont pas clairement définies.</li> <li>❖ Missions de conseil non matérialisées par un accord écrit.</li> </ul>
Les moyens du service d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existence d'un manuel de procédures.</li> <li>❖ Existence des dossiers et papiers de travail.</li> <li>❖ Ressources matérielles et financières adéquates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Absence d'une charte d'audit interne.</li> <li>❖ Absence d'un plan annuel d'audit.</li> <li>❖ Absence d'une cartographie des risques.</li> <li>❖ Faible effectif du personnel.</li> </ul>
Conduite d'une mission d'audit interne par le service d'audit interne de la FDEA	<p><b>Phase de planification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existence d'un ordre de mission.</li> <li>❖ Respect du principe d'auto saisissement par le service d'audit interne.</li> </ul> <p><b>Phase de réalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Réalisation d'une réunion d'ouverture.</li> <li>❖ Existence des feuilles de travail, en l'occurrence le DRR.</li> </ul>	<p><b>Phase de planification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Absence d'élaboration de tableau de Forces et faiblesses apparentes (TFfa) et de rapport d'orientation.</li> <li>❖ Absence de plan d'approche.</li> </ul> <p><b>Phase de réalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Non production d'un compte rendu de la réunion d'ouverture.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dysfonctionnements documentés sous la forme de DRR.</li> </ul> <p><b>Phase de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Réalisation d'une réunion de clôture.</li> <li>❖ Présentation des constats aux audités.</li> <li>❖ Prise en compte des avis des audités avant la rédaction du rapport définitif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Absence d'élaboration des feuilles de couverture.</li> </ul> <p><b>Phase de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Non production d'un compte rendu de la réunion de clôture.</li> <li>❖ Non transmission du rapport définitif aux audités.</li> </ul> <p><b>Suivi des recommandations :</b> absence d'un système de suivi des recommandations.</p>
Techniques et outils d'audit	<p>Nous avons constaté l'utilisation des techniques et outils suivants : observation physique, interview, rapprochement et reconstitution de solde, confirmation directe ;</p>	<p>Les observations et entretiens effectués ne nous ont pas permis de se rassurer de l'utilisation des outils et techniques suivants : grille d'analyse des tâches, flow-chart, sondages statistiques, piste d'audit, questionnaire de contrôle interne, analyse économique et financière, narration.</p>

## 6.7. Les points de conformité et de non-conformité aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne

Après avoir élaboré un bilan des forces et faiblesses du service d'audit interne suite à notre évaluation, nous allons présenter les différents points de conformité et de non-conformité aux normes selon les exigences du référentiel de la pratique d'audit interne.

**Tableau 5 : points de conformité et de non-conformité aux normes**

Normes	Appréciation : conformité / non-conformité	commentaires
<b>Normes de qualification</b>		
Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités	Non conforme	Absence d'une charte d'audit qui définit clairement les missions, pouvoirs et responsabilités du service d'audit interne.
Norme 1110 : indépendance dans l'organisation	Conforme	Le service d'audit interne est rattaché hiérarchiquement à la Présidente exécutive. Ce rattachement lui permet de bénéficier de l'indépendance dont il a besoin pour exercer sa mission.
Norme 1120 : objectivité individuelle	Conforme	Les auditeurs sont tenus au respect d'un code de déontologie qui comprend les principes fondamentaux que sont : intégrité, objectivité, confidentialité et compétence.
Norme 1210 : compétence	Conforme	Les auditeurs possèdent les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.
Norme 1220 : conscience professionnelle	Conforme	Les auditeurs apportent tout le soin nécessaire à leur pratique professionnelle. Celle-ci se manifeste par les différents outils qu'ils utilisent lors des

		missions.
Norme 1230 : formation professionnelle continue	Non conforme	Les auditeurs ne bénéficient pas des formations professionnelles continues ni des formations diplômantes.
Norme 1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité	Non conforme	Le responsable de l'audit interne n'élabore pas un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.
<b>Normes de fonctionnement</b>		
Norme 2010 : planification	Non conforme	il n'existe pas un plan d'audit annuel fondé sur les risques.
Norme 2020 : communication et approbation	Non conforme	Le responsable de l'audit interne ne communique pas à la Présidente exécutive un plan annuel et ses besoins, pour examen et approbation vu qu'il ne l'élabore pas.
Norme 2040 : règles et procédures	Conforme	Le service d'audit interne dispose d'un manuel de procédures.
Norme 2050 : coordination	Conforme	Le service d'audit partage les informations et coordonne les activités avec le commissaire aux comptes et d'autres partenaires externes. Cela se matérialise par les échanges de rapports et des questions liées aux contrôles internes.
Norme 2060 : rapport à la Direction Générale	Non conforme	Le service d'audit interne ne rend pas compte à la Présidente de façon régulière de l'exposition aux risques significatifs (y compris les risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Présidente ou du Conseil.
Norme 2110 : gouvernement	Non conforme	Le service d'audit interne ne participe pas au

d'entreprise		processus de gouvernement d'entreprise.
Norme 2130 : contrôle	Conforme	Le service d'audit interne aide l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.
Norme 2200 : planification de la mission	Non conforme	La planification des missions s'effectue sans élaboration des documents importants tels que : le plan d'approche, le TFFa.
Norme 2230 : ressources affectées à la mission	Conforme	La Présidente met à la disposition du service d'audit interne des ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission.
Norme 2240 : programme de travail	Conforme	L'audit interne élabore et documente un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs
<b>Norme 2400 : communication des résultats</b> Norme 2410 : contenu de la communication Norme 2420 : qualité de la communication	Conforme	Les rapports émis par le service d'audit interne indiquent : les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plan d'actions. En outre, les rapports émis par le service d'audit interne sont exacts, objectifs, clairs, concis, constructifs, complets et émis en temps utile
Norme 2430 : utilisation de la mention «conduit conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».	Non conforme	Les auditeurs n'indiquent pas dans leurs rapports que leurs missions sont «conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».
Norme 2440 : diffusion des résultats	Non conforme	Le responsable de l'audit interne communique les rapports définitifs uniquement à la Présidente et non aux structures auditées.

Norme 2500 : surveillance des actions de progrès	Non conforme	Le responsable de l'audit interne s'assure de l'application effective des recommandations émises lors des missions
--	--------------	--

**Source : nous-même**

## **6.8. Recommandations**

Au terme de l'évaluation qui a mis en exergue les forces et les faiblesses liées aux différentes variables de notre modèle d'analyse, il conviendrait de proposer des pistes d'amélioration en vue de combler les manquements observés aux exigences édictées par l'IIA.

### **6.8.1. Recommandations par rapport à l'organisation et fonctionnement du service d'audit interne de la FDEA**

Nos recommandations pour l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne concernent l'organisation hiérarchique, l'organisation interne ainsi que les missions du service.

#### **6.8.1.1. Mise en place d'un rattachement fonctionnel de l'audit interne**

Nous avons suggéré plus haut l'existence d'un comité d'audit au sein de la microfinance FDEA. Il serait souhaitable de mettre en place un comité d'audit au sein du conseil d'administration auquel l'audit interne serait rattaché. Les administrateurs de ce comité devront maîtriser à la fois les principales notions de contrôle interne et de la gestion des risques, comprendre les enjeux, les besoins et les méthodes des commissaires aux comptes. Ils devront en outre organiser les travaux du comité pour optimiser leur efficacité et assurer leur responsabilité. Ce comité s'occupe particulièrement de veiller à ce que les procédures d'analyse et de gestion des risques qui pèsent sur l'entreprise soient correctement mises en œuvre.

#### **6.8.1.2. Organisation interne : mise en place des équipes d'audit interne dans les différents bureaux régionaux**

Nous avons évoqué la constitution des équipes d'audit interne au sein des différents bureaux régionaux. En effet, la FDEA devra mettre en place des équipes d'audit interne dans chaque

bureau régional afin que l'activité d'audit interne puisse s'exercer de façon régulière dans chaque région où elle se trouve. Elle devra de ce fait, prévenir les malversations et par conséquent réduire le risque de fraude. Ainsi la proximité géographique facilitera en effet l'activité d'audit interne dans la mesure où l'auditeur peut se prévaloir d'être plus près du terrain, d'être mieux à même d'en analyser les forces et les faiblesses. Il va pouvoir assister plus concrètement les responsables car étant mieux intégrés et plus près de leurs préoccupations.

Toutefois, il est nécessaire de noter que le succès d'une telle organisation nécessite non seulement l'existence d'un service central d'audit efficace mais aussi des mécanismes appropriés de coordination entre les différentes entités.

### **6.8.1.3. Les missions du service d'audit interne**

Nous recommandons que les missions du service d'audit interne soient clairement définies dans une charte d'audit interne. La bonne définition des missions permettra la transparence dans les activités du service d'audit interne et par conséquent, agira favorablement sur l'environnement de contrôle.

En outre, le service d'audit interne de la FDEA devra non seulement réaliser les activités d'assurance mais aussi celles de conseil. Cela permettra de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'institution.

### **6.8.2. Recommandations par rapport aux moyens du service d'audit interne de la FDEA**

Eu égard aux insuffisances relevées et en vue de professionnaliser les travaux des inspecteurs et des agents techniques, nous recommandons au service d'audit interne de se doter des outils ci-après : une charte d'audit interne, une cartographie des risques. Il doit aussi se doter d'un plan pluriannuel d'audit duquel découlerait un planning annuel des missions.

En outre, le service fonctionnant en sous-effectifs, cette insuffisance pourrait porter coup aux fonctions qui lui sont assignées. Pour éviter cela, la Direction des Ressources humaines devra procéder à des tests de recrutement afin de compléter le personnel du service.

### 6.8.3. Recommandations relatives à la conduite des missions d'audit interne

Nos recommandations vont porter sur les différentes phases de conduite d'une mission d'audit interne.

#### 6.8.3.1. Phase de planification d'une mission

Afin d'optimiser l'engagement des ressources dans le cadre des missions de contrôle, il est souhaitable de faire des choix d'orientation pendant la phase de planification. Ces choix devraient se faire à partir d'un plan d'approche qui est une démarche organisée, rigoureuse, exhaustive et documentée. Le plan d'approche permettrait de définir un référentiel de l'analyse des risques. L'analyse des risques durant la phase de planification devrait, en outre, se matérialiser par l'élaboration d'un Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes suivant le modèle ci-dessous :

**Tableau 6 : modèle du Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfa)**

Domaine/ opération	Objectifs	Risques	POCA/ indicateurs et indices	Opinion			Commentaire ou référence
				Forces/ faiblesses	conséquence	Degré de confiance	

**POCA** : Pratiques d'Organisation Communément Adoptées

**Source** : LEMANT (1995 : 65)

A partir des conclusions du TFfa, hiérarchisées en fonction des risques, de leurs conséquences et du degré de confiance de l'auditeur interne, il conviendrait d'élaborer pour chaque mission, un rapport d'orientation qui définirait les axes d'intervention de la mission et ses limites.

La nécessité de la planification s'impose dans la mesure où elle permettrait au chargé du dossier d'identifier les domaines où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Il va réduire par conséquent son programme de travail tout en se concentrant sur les points essentiels sans risque de se perdre dans des détails inutiles.

#### **6.8.3.2. Phase de réalisation de la mission**

Pour l'exécution de chaque section ou partie du programme de travail, nous recommandons que les « Feuilles de couverture » soient systématiquement établies par les auditeurs.

#### **6.8.3.3. Phase de communication**

Nous recommandons qu'à la fin de chaque réunion de clôture, les auditeurs devront produire un compte rendu de la réunion de clôture afin de permettre à chaque participant d'appréhender les différentes conclusions qui ont été tirées à la fin de la mission.

Nous recommandons en outre, que le service d'audit interne transmette aussi les rapports définitifs aux audités afin qu'ils marquent leur approbation. Cela témoigne un acte de considération de la part de l'auditeur interne.

#### **6.8.4. Recommandations relatives aux techniques et outils d'audit**

Nous invitons le service d'audit interne de la FDEA à se doter des outils et techniques nécessaires pour mener à bien leurs missions dans le respect de la pratique professionnelle.

#### **6.8.5. Recommandations relatives aux exigences du référentiel de la pratique d'audit interne**

Nos recommandations portent ainsi le programme d'assurance qualité, la formation du personnel, le système de communication et la surveillance des actions de progrès.

##### **6.8.5.1. Mise en place d'un programme d'assurance qualité**

Le service d'audit interne de la FDEA doit mettre en place un système d'assurance et d'amélioration qualité. Ce programme doit pouvoir améliorer les insuffisances constatées et



optimiser les compétences. Ce qui permet de garantir l'efficacité du service d'audit interne. Il doit prendre en considération les tâches essentielles du service d'audit interne et doit être géré par une personne indépendante des activités examinées.

Un programme de contrôle qualité inclut normalement la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme est conçue dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes. Nous préconisons alors l'élaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité comprenant la documentation des évaluations internes et externes continues et périodiques sur tous les domaines d'activité de l'audit interne.

Ainsi, voici quelques bonnes pratiques concernant l'amélioration continue :

- ❖ la technologie de l'information est utilisée de manière stratégique pour améliorer le procédé de vérification ;
- ❖ les techniques d'amélioration continue sont utilisées pour faire en sorte que le procédé de vérification ne soit pas figé, mais plutôt dynamique, et qu'il évolue suivant les changements au sein de l'entreprise ;
- ❖ le responsable de l'audit interne de l'entreprise conçoit et gère un programme d'assurance et d'amélioration qualité qui couvre tous les aspects du contrôle interne et vérifie continuellement son efficacité ;
- ❖ l'examen externe de l'autoévaluation réalisé par le service d'audit interne constitue aussi un moyen prescrit par l'IIA pour promouvoir l'amélioration continue.

#### **6.8.5.2. La formation du personnel**

Il faut nécessairement permettre aux auditeurs de se mettre à jour par rapport aux avancées de la profession. Ils doivent maîtriser les différents outils nécessaires dans l'exécution de leur travail afin d'être plus compétents.

Les qualités développées par les auditeurs conditionnent largement l'efficacité de la mission d'audit. Or, on observe une certaine monotonie dans la conduite des opérations d'audit au sein de l'institution.

#### **6.8.5.3. Mise en place d'un système de communication**

La communication est indispensable pour l'audit interne. En interne, le responsable du service devra organiser les réunions hebdomadaires afin de discuter avec ses collaborateurs des difficultés rencontrées au cours des missions.

L'organisation doit également disposer d'un outil de communication interne valorisant, permettant de promouvoir l'image et la qualité de son service d'audit interne.

#### **6.8.5.4. Surveillance des actions de progrès**

Un programme de suivi des recommandations doit être bien défini. Nous avons constaté que certaines recommandations faites par le service d'audit interne n'ont pas été mises en œuvre. Cela peut entraîner la répétition des mêmes erreurs, ce qui nuit à l'efficacité du travail effectué par le service d'audit interne.

Un responsable peut être désigné pour le suivi des recommandations, de sorte qu'une fois le programme d'actions correctives ou de progrès mis en place après un audit, celui-ci puisse veiller à son application. Il peut faire un reporting selon une périodicité en fonction de l'importance des recommandations.

### **6.9. Plan de mise en œuvre**

Pour permettre une mise en œuvre efficace des recommandations formulées, nous avons jugé nécessaire de joindre à ces recommandations un plan de mise en œuvre et d'indiquer de façon claire les délais de réalisation des recommandations et les différents acteurs concernés.

**Tableau 7 : plan de mise en œuvre**

<b>Recommandations</b>	<b>Acteurs</b>	<b>Délais</b>
Mettre en place un comité d'audit	Présidente exécutive Conseil d'administration	De 6 à 12 mois
Organisation interne : constituer des équipes d'audit interne dans chaque bureau régional	Présidente exécutive Conseil d'administration	De 6 à 12 mois
<b>Les moyens de l'audit interne</b> Elaborer une charte d'audit interne Elaborer une cartographie des risques Elaborer un plan pluriannuel d'audit	Service d'audit interne	immédiat
Adopter une nouvelle méthodologie de conduite des missions d'audit interne	Service d'audit interne	Au cours des prochaines missions
Utiliser les outils et techniques d'audit appropriés	Service d'audit interne	Au cours des prochaines missions
Mettre en place un programme d'assurance qualité	Service d'audit interne	De 6 à 12 mois
Former le personnel	Service d'audit interne Présidente exécutive	De 1 à 3 mois
Mettre en place un système de communication	Service d'audit	De 6 à 12 mois
Surveillance des actions de progrès	Service d'audit interne	De 3 à 6 mois

**Source :** nous-même

### **Conclusion**

Ce dernier chapitre nous a permis de procéder à l'évaluation du service d'audit interne de la FDEA. Ainsi, conformément au modèle d'analyse établi, chaque variable a fait l'objet d'une évaluation au terme de laquelle les forces et les insuffisances sont mises en exergue. Aussi, il nous a permis de mesurer la performance du service d'audit interne à partir de quelques indicateurs de qualité et d'activité. Nous retenons que les efforts sont faits pour assurer le professionnalisme du service, néanmoins certaines insuffisances ont été identifiées.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Au terme de cette deuxième partie de notre étude, nous retenons que la pratique de l'audit interne à la FDEA est en phase sur certains points avec les exigences du Référentiel Professionnel de l'Audit Interne. Toutefois, on note quelques insuffisances qu'il urge de corriger par la mise en œuvre des recommandations émises. La responsabilité du suivi du plan d'action revient au service d'audit interne qui se chargera à cet effet de veiller au respect du chronogramme en informant qui de droit de son état d'exécution.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Les normes pour la pratique professionnelle exigent que des revues d'assurance qualité soient réalisées au moins tous les cinq ans par une équipe qualifiée et indépendante extérieure à l'organisation. Ces évaluations permettent d'apprécier l'adéquation de la fonction d'audit interne aux besoins de l'entreprise et de dégager les axes d'amélioration.

Nous avons tenté dans le cadre de notre mémoire d'évaluer le service d'audit interne de la FDEA. Pour ce faire, nous avons effectué, dans un premier temps, une revue de littérature qui nous a permis de définir les variables à diagnostiquer liées à la qualité de l'organisation et des travaux de l'audit interne. Dans un second temps, nous avons développé le mode opératoire de notre démarche d'évaluation afin de garantir la pertinence de nos conclusions.

A l'issue de l'étude, le principal enseignement que nous pouvons tirer est que le progrès se fait par la mesure. Ainsi, pour s'améliorer et se faire connaître, le responsable de l'audit interne doit surveiller en permanence l'impact de sa fonction et la satisfaction de ses clients. Ce qui est à la base du processus d'amélioration continue de DEMING qui est une remise en cause de soi afin de pouvoir faire toujours mieux que ce que l'on fait.

L'évaluation du service d'audit interne de la FDEA nous a permis d'identifier ses forces et ses faiblesses relatives à son fonctionnement et ses acteurs et de faire ressortir les points de conformité et de non-conformité aux normes professionnelles.

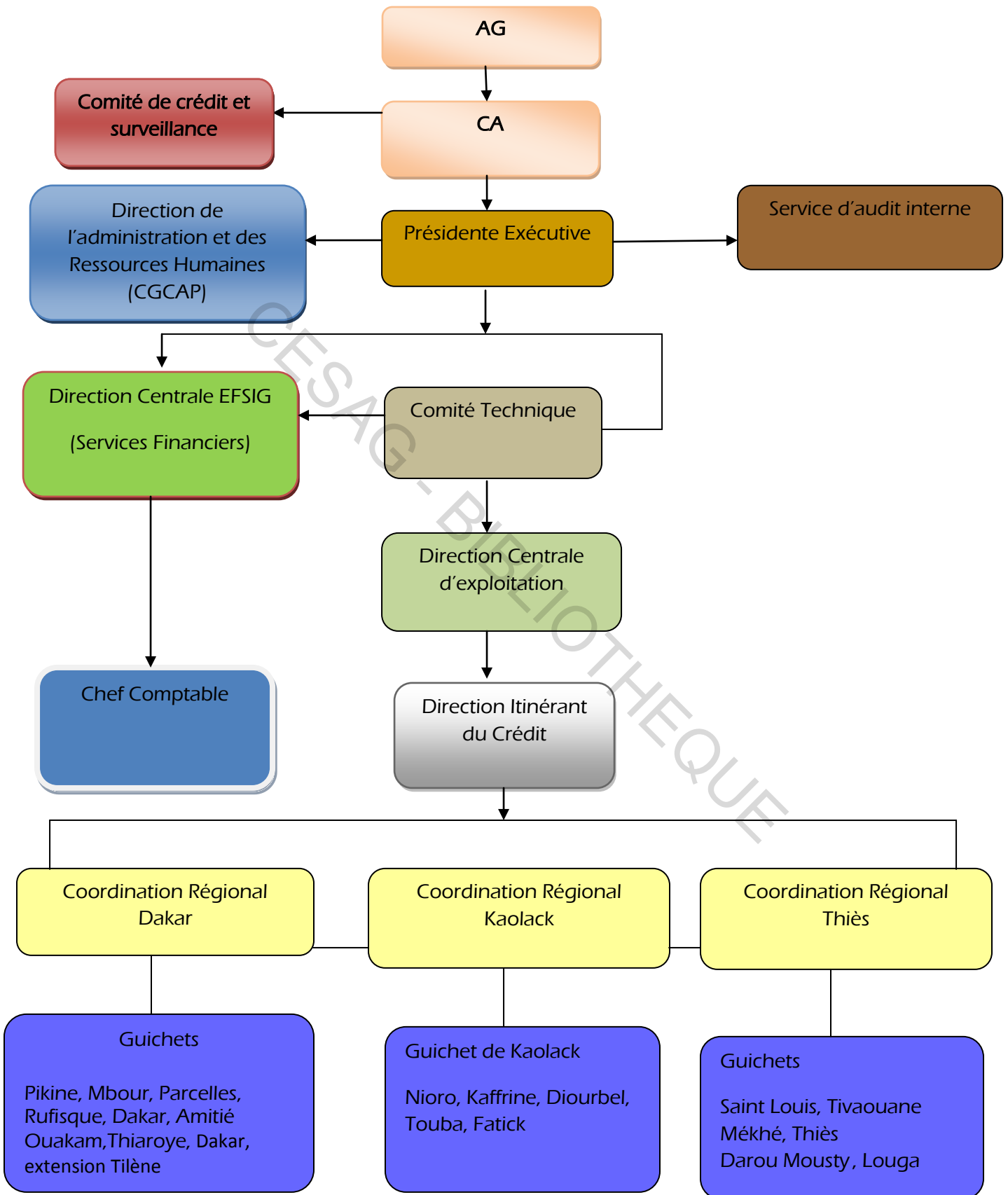
Eu égard aux insuffisances relevées et afin d'améliorer son efficacité et contribuer à la création de la valeur ajoutée, le service d'audit interne devrait prioritairement :

- ❖ améliorer son organisation interne ;
- ❖ renforcer les compétences des auditeurs par des formations professionnelles continues;
- ❖ mettre en place un programme d'assurance qualité ;
- ❖ mettre en place un système de suivi des recommandations ;
- ❖ améliorer sa méthodologie de conduite des missions.

Au vu des changements observés au cours de ces dernières années, le débat sur les éléments clés de l'efficacité de la fonction est loin d'être épuisé et de nouvelles réponses aux défis à relever ne manqueront pas d'être apportées les années à venir.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la FDEA (janvier 2013)





**Annexe 2 : modèle de DRR (Description, Risques, Recommandations)**

FDEA		
Fonction : Analyse des impayés du guichet touba		
Dakar, le 20 Décembre 2013		
Auteur : responsable de l'audit interne		
Description	Risques	Recommandations

**Annexe 3 : Questionnaire adressé au responsable de l'audit interne**

Questions	oui	non	commentaires
<b>Présentation du service d'audit interne</b>			
1. Quel est l'effectif du personnel affecté au service d'audit interne ?			
2. le service dispose-t-il d'une charte d'audit interne ?			
3. le service dispose-t-il d'un organigramme ?			
4. le service dispose-t-il d'un manuel de procédure ?			
5. quels sont les missions et objectifs assignés au service d'audit interne ?			
6. quelles sont les activités du service d'audit interne outre les missions du service ?			
<b>Organisation et fonctionnement du service d'audit interne</b>			
1. les responsabilités de chaque auditeur sont-elles bien définies ?			
2. le service est-il rattaché directement à la direction générale ? si non, à quel organe de l'entreprise le service d'audit interne est-il rattaché ?			
3. le responsable du service communique-t-il avec le conseil d'administration ?			
4. l'indépendance du service est-elle assurée dans l'organisation ?			
5. le service élabore-t-il un plan d'audit ? si oui, ce plan d'audit est-il communiqué à la direction générale ou au conseil d'administration ?			
6. le service dispose-t-il d'une cartographie des risques ?			
7. quels sont les dossiers de travail utilisés par le service d'audit interne ?			
8. les missions d'audit sont-elles planifiées ?			
9. faites-vous des réunions d'ouverture à chaque début de mission et des réunions de clôture à chaque fin de mission ?			
10. comment le responsable d'audit organise-t-il des missions ?			
11. le service dispose-t-il d'un programme de suivi des recommandations ?			
12. les recommandations faites par les auditeurs sont-elles mises en œuvre ?			
13. le responsable de l'audit interne évalue-t-il les auditeurs ?			
14. le responsable de l'audit interne élabore-t-il un programme d'assurance qualité comme le recommande les normes IIA ?			
15. quel est le profil des auditeurs ?			
16. les auditeurs réalisent-ils des formations professionnelles ?			
17. les ressources humaines ou matérielles dont dispose le service d'audit interne sont-elles suffisantes pour mener à bien les missions d'audit ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- 1- BARBIER Etienne (1996), *L'audit interne : permanence et actualité*, Editions d'organisation, Paris, 211 pages.
- 2- BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Maxima, Paris, 124 pages.
- 3- BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
- 4- BOURROUILH-PARGE, SCHICK Pierre & VERA Jacques (2010), *Audit interne et référentiel des risques*, Editions Dunod, Paris, 339 pages.
- 5- CAPUL Jean-Yves (2000), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Editions Hatier, Paris, 510 pages.
- 6- COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Dalloz, 373 pages.
- 7- COOPER & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 8- EMMERICH Jean-Pierre & LEJEUNE Gérard (2007), *Audit et Commissariat aux comptes*, Gualino éditeur, Paris, 313 pages.
- 9- GAVANOU Jean-François, GUTTMAN Catherine & VALIN Gérard (2006), *Auditor, Controlor*, Editions Dunod, Paris, 457 pages.
- 10- GERBIER Alain (1996), *La charte d'audit support d'une légitimité*, Edition IFACI, Paris, 177 pages.
- 11- GILLET-GOINARD Florence & SENO Bernard (2000), *La qualité, simple et efficace : à l'attention des managers*, Editions ESF, Paris, 124 pages.
- 12- HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoit (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education France, Paris, 243 pages.
- 13- IFACI (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, Editions IFACI, Paris, 45 pages.
- 14- IFACI (2007), *Référentiel Professionnel de l'Audit Interne*, Edition IFACI certification, Paris, 27 pages.

- 15- IFACI (2009), *Enquête sur les pratiques de l'audit et du contrôle interne en France*, Editions IFACI, Paris, 108 pages.
- 16- IFACI (2011), *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, Editions IFACI, Paris, 236 pages.
- 17- KREBS Geneviève & MOUGIN Yvon (2003), *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, Editions AFNOR, Paris, 247 pages.
- 18- LEMANT Olivier (1995), *La direction d'un service d'audit interne*, Editions IFACI, Paris, 185 pages.
- 19- LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, Editions Dunod 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 279 pages.
- 20- LEMANT Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne*, Editions Maxima, Paris, 177 pages.
- 21- MAIRESSE AL & OBERT Robert (2009), *Comptabilité et audit : manuel et application*, Editions Dunod, Paris, 625 Pages.
- 22- MIKOL Alain (2010), *Audit et commissariat aux comptes*, 9<sup>ème</sup> édition, e-theque, Paris, 163 pages.
- 23- MIKOL Alain (1999), *Les audits financiers*, Editions d'organisation, Paris, 198 pages.
- 24- McMAMEE David (1998), *assessing risk, institute of internal auditors*, 155 pages.
- 25- MOUGIN Yvon (2008), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, Editions AFNOR, Paris, 247 pages.
- 26- PIGE Benoit (2001), *Audit et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions EMS, Paris, 216 pages.
- 27- PIGE Benoit (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions EMS, Paris, 313 pages.
- 28- RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 454 pages.
- 29- RENARD Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 267 pages.
- 30- RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.

- 31- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
- 32- RENARD Jacques (2012), *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Editions Eyrolles, Paris, 240 pages.
- 33- RENARD Jacques & NUSSBAUMER (2011), *Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration*, Editions d'organisation, Paris, 231 Pages.
- 34- SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions AFGES, Paris 1093 pages.
- 35- SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 215 Pages.

### Revues

- 36- BERGERET Florence (2006), L'évaluation externe en 16 questions, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°179) : 11-16.
- 37- CARGOU Claude (2006), Les différents acteurs du contrôle interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°182) : 3.
- 38- GAUTHIER Eric (2002), Le professionnalisme de l'auditeur interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°159) : 24.
- 39- JANICKON Françoise (2002), Les progrès de l'audit dans le secteur bancaire, un bénéfice pour l'ensemble de notre profession, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°158) : 5.
- 40- ROUFF Jean-Loup (2002), *Les outils de l'audit*, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°158) : 6.
- 41- VAURS Louis (2000), La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°147) : 42.
- 42- VAURS Louis (2002), L'audit interne : une profession au service des organisations, *Revue Politique et Management Public*, volume 20, (N°3) : 12-15

**Sources Internet**

- 43- IFACI (2013), Le référentiel Professionnel de l'Audit Interne, [www.ifaci.com/certification/le-rpai-53.html](http://www.ifaci.com/certification/le-rpai-53.html).
- 44- IFACI (2013), Les avantages de la certification IFACI, [www.ifaci.com/certification/les-avantages-de-la-certification-54.html](http://www.ifaci.com/certification/les-avantages-de-la-certification-54.html).
- 45- IFACI (1998), L'audit interne vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes, [www.ifaci.com/uploads/ifaci/bib\\_en\\_ligne/prise\\_de\\_position\\_externalisation\\_sept.98\\_1.pdf](http://www.ifaci.com/uploads/ifaci/bib_en_ligne/prise_de_position_externalisation_sept.98_1.pdf).
- 46- IFACI (2010), Prise de position pour un urbanisme du contrôle interne efficient, [www.ifaci.com/uploads/ifaci/bib\\_en\\_ligne/prise\\_de\\_position\\_pour\\_un\\_urbanisme\\_du\\_c\\_i\\_efficient\\_banque\\_avril\\_2010\\_1.pdf](http://www.ifaci.com/uploads/ifaci/bib_en_ligne/prise_de_position_pour_un_urbanisme_du_c_i_efficient_banque_avril_2010_1.pdf).