



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

Diagnostic qualité d'un service d'audit interne : cas du service d'audit interne de NSIA Assurances Bénin

Présenté par :

DJENGUE Naomie

Dirigé par :

M. BAMBA Mohamed Lamine

Auditeur à la BCEAO

Octobre 2014

Dédicace

Je dédie le présent mémoire à :

- ❖ Dieu Tout Puissant pour son amour infini ;
- ❖ ma mère AYITE Marguerite, elle qui a tout donné pour que je puisse en arriver là. Que DIEU vous donne longue vie pour que vous puissiez goûter au fruit suave de la plante que vous avez semée et entretenue ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

J'exprime une profonde gratitude à l'endroit de :

- ✓ monsieur BAMBAMohamed Lamine, Directeur de mémoire, pour son encadrement dont il a fait preuve à notre endroit ;
- ✓ monsieur HOUNGUE Alain, Directeur Général de la NSIA Assurances Bénin, pour m'avoir accordé le stage dans sa société ;
- ✓ monsieur HOUNDOLO Romaric, Responsable du service d'Audit interne de NSIA Assurances BENIN et maître de stage, pour ses conseils et pour m'avoir permis d'acquérir de solides connaissances dans les pratiques de l'audit interne;
- ✓ madame Capo-Chichi Gladys, Directrice de l'Administration et des Ressources humaines de NSIA Assurances BENIN, et son assistante pour avoir tout mis en œuvre pour un bon déroulement de notre stage ;
- ✓ monsieur TOFFODJI Marcel, Responsable du service Contrôle de Gestion de NSIA Assurances BENIN pour ses nombreux conseils et sa disponibilité ;
- ✓ tout le personnel de la société pour leur aide ;
- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur du département Banque Finance, Comptabilité Contrôle et Audit BF-CCA, pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction de mémoire ;
- ✓ tout le corps administratif et professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour la contribution apportée à ma formation ;
- ✓ mes sœurs DJENGUE Mauricette et DJENGUE Charlaïne pour leur soutien permanent ;
- ✓ monsieur METOHOUE Barnabé pour son soutien et ses conseils.
- ✓ monsieur GBIAN Salem pour son soutien au cours de la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ tous ceux qui ont contribué d'une quelconque manière à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations et des sigles

AGA :	Assemblée Générale des Actionnaires
AI :	Audit interne
ASA :	Association des Sociétés d'Assurances du Bénin
C.A.:	Conseil d'Administration
CFIA:	Competency Framework for Internal Audit
CIA:	Certified Internal Auditor
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
DADR :	Direction des Affaires Directes et de la Réassurance
DARH :	Direction Administrative et des Ressources Humaines
DC :	Direction du Courtage
DFC :	Directeur Financier et Comptable
DG :	Directeur Général
DGA :	Directeur Général Adjoint
DI:	Direction Informatique
DS:	Direction Santé
FEDAS:	Fédérale d'Assurances
IARD :	Incendie Accidents Risques Divers
IFACI:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
ISO:	International Organization for Standardization
MPA:	Modalité Pratique d'Application
PDG :	Président Directeur Général
RAI:	Responsable d'Audit Interne
RPAI :	Référentiel Professionnel de l'Audit Interne
SAI:	Service d'Audit Interne
SFD:	Système Financier Décentralisé
SMQ:	Système de Management de la Qualité

Liste des figures

Figure 1 : Amélioration continue	24
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	43
Figure 3 : Satisfaction évaluation.....	76
Figure 4 : Appréciation capacité de l'auditeur	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les facteurs qualité du processus d'audit interne.....	21
Tableau 2 : Les principes de la qualité selon KALEDA, BRILMAN et ISO 9000.....	27
Tableau 3 : Qualités et compétences de l'auditeur.....	33
Tableau 4 : Les caractéristiques du diagnostic qualité.....	37
Tableau 5 : Les variables du mode d'analyse et les indicateurs.....	45
Tableau 6 : Echantillon de l'étude.....	46
Tableau 7 : échelle de valeur.....	47
Tableau 8 : Chiffre d'affaires par compagnie IARDT au Bénin de 2010 à 2013.....	53
Tableau 9 : Facteurs importants d'une charte.....	66
Tableau 10 : Grille d'appréciation de la charte.....	67
Tableau 11 : Grille d'appréciation du programme d'audit.....	70
Tableau 12 : Grille d'appréciation du manuel d'audit interne.....	71
Tableau 13 : Points forts et faibles du service d'audit interne.....	74
Tableau 14 : Méthode de cotation.....	80
Tableau 15 : Evaluation de la conformité par rapport aux normes de l'IIA.....	80
Tableau 16 : Synthèse des insuffisances relevées.....	81
Tableau 17 : Intervention de l'audit interne dans le processus de management des risques....	83
Tableau 18 : Suivi de la mise en application des recommandations.....	87
Tableau 19 : Système d'amélioration qualité.....	88

Liste des annexes

Annexe 1 : Evaluer la satisfaction d'une mission d'audit interne.....	97
Annexe 2 : Evaluation de la satisfaction de l'audite	100
Annexe 3 : Guide d'entretien avec le personnel de l'audit interne	102
Annexe 4 : Apprécier les capacités des auditeurs.....	104
Annexe 5 : Apprécier le leadership du responsable du service d'audit interne.....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des abréviations et des sigles.....	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
Chapitre 1 : L'AUDIT INTERNE	9
1.1. Définition de l'audit interne.....	9
1.2. Missions et objectifs de l'audit interne	10
1.2.1. Missions.....	10
1.2.2. Les objectifs.....	12
1.3. Les normes de l'audit interne.....	13
1.3.1. Les normes de qualification.....	13
1.3.2. Les normes de fonctionnement.....	14
1.3.3. Les normes de mise en œuvre.....	15
1.4. Les moyens de l'audit interne	15
1.4.1. Le code de déontologie.....	16
1.4.2. La charte d'audit	16
1.4.3. Le manuel d'audit.....	17
1.4.4. Le plan d'audit.....	18
1.4.5. Les dossiers d'audit et papiers de travail.....	18
1.4.6. La cartographie des risques	19
1.4.7. Le manuel de procédure	19
1.5. Les processus d'audit interne.....	19
1.5.1. Définition d'un processus	20
1.5.2. Les facteurs de qualité du processus d'audit interne	20
Chapitre 2 : LA QUALITE DANS UN SERVICE D'AUDIT INTERNE.....	22
2.1. Définitions et objectifs de la qualité	22
2.1.1. Définitions de la qualité.....	22

2.1.2.	Les objectifs de la qualité	23
2.1.2.1.	La satisfaction du client	23
2.1.2.2.	L'amélioration continue	24
2.1.2.3.	La conquête du marché	25
2.1.2.4.	La motivation du personnel	26
2.2.	Les principes de la qualité.....	26
2.3.	La qualité dans un service d'audit interne	28
2.3.1.	La qualité de fonctionnement du service d'audit interne	28
2.3.1.1.	La gestion de l'audit interne	28
2.3.1.2.	La capacité financière	29
2.3.1.3.	L'environnement de contrôle	30
2.3.1.4.	Le positionnement de l'audit interne	30
2.3.1.5.	L'organisation du service d'audit interne	31
2.3.1.6.	Le leadership.....	31
2.3.2.	La qualité des auditeurs	31
2.3.2.1.	La compétence	32
2.3.2.2.	Le professionnalisme	33
2.3.2.3.	La motivation.....	34
2.3.3.	La qualité des rapports.....	34
2.3.4.	Indépendance de l'audit interne.....	35
Chapitre 3 : LE DIAGNOSTIC QUALITE		36
3.1.	Définition du diagnostic qualité.....	36
3.2.	Originalité du diagnostic	36
3.3.	Finalité du diagnostic	37
3.4.	Chronologie d'un diagnostic qualité	38
3.4.1.	Les référentiels	38
3.4.2.	Les sources d'information	38
3.4.3.	Les dysfonctionnements	38
3.4.4.	Les risques	38
3.4.5.	Les causes	39
3.5.	Cas particulier du diagnostic de l'audit interne	39
3.5.1.	Enoncé de la norme 1300	39
3.5.2.	Interprétation de la norme.....	39
3.5.3.	L'évaluation interne	40

3.5.4. L'évaluation externe	40
Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	42
4.1. Le modèle d'analyse, les variables et leurs indicateurs de mesures	42
4.1.1. Le modèle d'analyse	43
4.1.2. Les variables et les indicateurs de mesures	43
4.2. La démarche de diagnostic.....	46
4.2.1. La population d'étude	46
4.2.2. Les techniques de collecte de données	46
4.2.2.1. Le questionnaire	47
4.2.2.2. Analyses documentaires	47
4.2.2.3. L'observation	48
4.2.2.4. L'entretien.....	48
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE.....	50
Chapitre 5 : LA PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES BENIN	52
5.1. Présentation Générale de NSIA Assurance Bénin	52
5.2. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin.....	54
5.2.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires	54
5.2.2. Le Conseil d'Administration	54
5.3. La structure organisationnelle.....	55
5.3.1. La Direction Générale	55
5.3.2. La Direction Financière et Comptable.....	58
5.3.3. La Direction des Affaires Directes et de Réassurance.....	59
5.3.4. La Direction du Courtage	59
5.3.5. La Direction des Administrations et des Ressources Humaines.....	60
5.3.6. La Direction Santé.....	60
5.3.7. Le Département Informatique	61
Chapitre 6 : DESCRIPTION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE	62
6.1. Objectifs de l'audit interne.....	62
6.2. Missions de l'audit interne.....	63
6.3. Position et fonctionnement de l'audit interne au sein de la NSIA Assurances Bénin	63
6.4. Ressources et moyens de l'audit interne.....	64
6.5. Compétence et expérience de l'auditeur interne	64
6.6. Présentation des risques de la NSIA	64

Chapitre 7 : LE DIAGNOSTIC QUALITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA NSIA BENIN.....	66
7.1. Analyse des moyens techniques de l'audit interne	66
7.1.1. La charte d'audit interne.....	66
7.1.2. Le programme d'audit Interne de NSIA BENIN	69
7.1.3. Le manuel d'audit interne.....	70
7.1.4. La cartographie des risques	72
7.2. Analyse du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité	73
7.3. Surveillance des actions de progrès	73
7.4. Indépendance et objectivité.....	73
7.5. Résultats des différentes évaluations de la satisfaction de l'audit interne	74
7.5.1. La satisfaction des audités du service d'audit interne	74
7.5.2. L'appréciation de la capacité de l'auditeur par les audités	77
7.5.3. L'appréciation du leadership du responsable de l'audit interne par les audités..	78
.....	78
7.5.4. La satisfaction d'une mission par les audités	79
7.6. La conformité par rapport aux normes de l'IIA.....	79
7.6.1. Synthèses de l'analyse de conformité.....	79
7.6.2. Discussions et commentaires.....	82
Chapitre 8 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION	85
8.1. Proposition sur le plan organisationnel.....	85
8.2. Proposition de programme d'assurance et d'amélioration qualité.....	85
8.3. Proposition sur le management des risques	85
8.4. Proposition sur la surveillance des actions de progrès.....	86
8.5. Proposition d'un système d'évaluation de la qualité	87
8.6. Proposition d'un questionnaire de satisfaction post-audit	90
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES	96
BIBLIOGRAPHIE	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La crise économique et financière qui frappe aujourd'hui les économies du monde entier, appelle l'attention, parmi d'autres facteurs discriminants, sur la gouvernance de certaines entreprises, leur gestion des risques et leur contrôle interne. Dans un environnement où la prévention et la maîtrise des risques financiers sont des préoccupations majeures pour les décideurs financiers, l'audit s'impose comme l'outil incontournable pour une meilleure gestion des entreprises. Il occupe une très grande place dans l'entreprise et permet de réduire les scandales financiers, les fraudes et les détournements dont sont victimes les entreprises.

L'audit interne est une profession, qui s'est modelée au fil des ans, en s'efforçant de toujours répondre aux besoins changeants des organisations. Centré à ses origines sur les problèmes comptables, il est devenu, aujourd'hui, un outil puissant de détection des principaux risques des organisations. Proche, il y a quelques années, de la fonction comptable et financière, il est, à présent, rattaché aux dirigeants et entretient une relation forte et continue avec le comité d'audit.

L'un et l'autre sont d'ailleurs parfaitement complémentaires : le comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne ; de son côté, l'audit interne apporte au comité d'audit un regard impartial et professionnel sur les risques de l'organisation, et contribue à améliorer son information et celle du Conseil d'Administration sur le niveau de sécurité de l'organisation. Tous deux participent, à leur façon, à la bonne gouvernance des organisations.

L'audit interne est une profession bien organisée, à l'influence croissante. Portée par plus de 80 instituts nationaux, fédérés à l'*Institute of Internal Auditors (IIA)* dont le siège est à Floride aux États-Unis. L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) fait partie des instituts nationaux les plus importants et les plus dynamiques actuellement.

L'audit interne s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale même si, du fait de la variété de l'environnement dans lequel il se pratique, il doit s'adapter pour tenir compte des particularités législatives et réglementaires de chaque pays, des règles spécifiques qui régissent certains secteurs d'activité (assurance par exemple) ou tout simplement de la taille et de la culture des organisations.

Par ailleurs, les missions d'audit interne témoignent indirectement des niveaux de confiance et de satisfaction dont les clients le créditent. Le devenir de l'audit interne repose sur le maintien

d'une haute qualité de service. Il est donc important pour cette fonction de prendre en compte la dimension qualité pour plus d'efficacité.

La NSIA Assurances Bénin a développé en son sein une démarche qualité en vue de garantir la satisfaction des besoins de sa clientèle. Dans cette logique, la NSIA Assurances Bénin s'est fait certifié ISO (International Organization for Standardization) 9001.

Néanmoins, il n'est pas sans dire que le service d'audit interne a mis en place une politique d'assurance qualité comme l'exige les normes internationales d'audit interne et qu'il respecte toutes les exigences qualité.

Le service d'audit interne (SAI) de la NSIA Assurances BENIN est un service indépendant rattaché directement à la direction générale. Il occupe une très grande place dans l'entreprise car il aide la direction à avoir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses activités. Ainsi, il a une obligation qualité dans l'exercice de sa mission en respectant les normes de la pratique professionnelle. Il est donc important que le service d'audit interne de la NSIA fournisse à ses clients un service de haute qualité.

Le problème c'est que le service d'audit interne de la NSIA Assurances Bénin ne garantit pas une bonne qualité de son fonctionnement. Cela pourrait s'expliquer par les causes suivantes :

- non application des normes internationales en matière d'audit interne notamment les normes professionnelles (1300-1311-1312) relatives au programme d'assurance et d'amélioration de la qualité portant sur les aspects de l'audit interne et permettant une surveillance de son efficacité ; Inexistence de suivi permanent de l'aspect normatif ;
- absence de conformité des politiques de contrôle interne avec les besoins de l'organisation ;
- absence de suivi de la satisfaction des clients de l'audit interne ;
- absence d'évaluation externe du service d'audit interne.

La conséquence majeure découlant de ces causes est l'insatisfaction des parties prenantes (destinataires de rapport, audités, commanditaires des missions, les auditeurs eux-mêmes) du fait de la non qualité des services.

Les solutions ci-après peuvent être envisagées :

- sensibiliser les auditeurs internes sur le respect des normes notamment les normes 1300-1311-1312 ;
- veiller à une bonne définition des politiques de contrôle interne mise en œuvre au sein de l'organisation afin qu'elles concordent avec les besoins de celle-ci ;
- mettre en place un suivi de la satisfaction des clients de l'audit interne ;
- procéder à un diagnostic qualité du service d'audit interne afin de proposer des améliorations du service d'audit interne actuel dans la perspective d'une mise en œuvre d'une démarche qualité ; ce qui permettra d'assurer une meilleure efficacité de l'audit interne et la satisfaction de ses clients.

La solution que nous retiendrons est le diagnostic qualité du service d'audit interne de la NSIA Assurances Bénin ce qui nous permettra d'apporter des améliorations dans la perspective d'une mise en œuvre d'une démarche qualité afin d'assurer une meilleure efficacité de l'audit interne et la satisfaction de ses clients.

Le diagnostic qualité qui nous intéresse ici c'est de voir les dysfonctionnements, leurs causes et plans d'actions correspondants par rapport aux normes, aux besoins et attentes des clients de l'audit.

La question à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante: Comment améliorer la qualité des pratiques du service d'audit interne conformément aux normes de l'IIA notamment la norme 1300 ?

Pour cerner le contour de cette question nous devons savoir :

- Qu'est-ce que la qualité dans un service d'audit interne?
- Qu'est-ce que le diagnostic qualité ?
- Quels sont les objectifs du diagnostic qualité ?
- Quelle est la démarche du diagnostic qualité ?
- Quelle est le niveau de satisfaction des clients de l'audit interne de l'entreprise ?
- L'activité d'audit interne est- elle menée en conformité avec les normes et le code de déontologie ?
- L'audit interne apporte t- elle une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation ?

- Quelles améliorations apportées aux processus et aux prestations du service d'audit interne pour garantir une satisfaction des clients ?

C'est pour répondre à toutes ces questions que l'on se pose, que notre étude portera sur **Le diagnostic qualité d'un service d'audit interne : cas du service d'audit interne de NSIA Assurances BENIN**

L'objectif principal de l'étude est d'apprécier la qualité des processus et des prestations du service d'audit interne conformément aux normes de l'IIA.

- Les objectifs spécifiques qui en découlent, sont : définir les notions de qualité et de diagnostic qualité dans un service d'audit interne; définir les objectifs et décrire la démarche de diagnostic qualité
- analyser la satisfaction des clients de l'audit ;
- déterminer l'efficacité de l'audit interne ;
- vérifier la conformité des processus aux normes professionnelles d'audit interne ;
- faire des propositions d'amélioration de la mise en œuvre des normes d'audit interne.

L'intérêt de l'étude à deux dimensions.

1) Pour NSIA assurances Bénin

La qualité est une exigence à laquelle aucun secteur ne peut se soustraire, le service d'audit interne le premier. Puisqu'il est celui-là même qui a pour vocation d'assister les autres services dans leur mission et en tant que tel il doit être exempt de tout reproche notamment dans la fiabilité des diagnostics, dans la pertinence des recommandations et surtout sur le plan de la qualité de service.

Cette étude va permettre de dégager des axes de progrès sur lesquels la direction de l'audit interne va s'appuyer pour accroître sa valeur ajoutée et être plus performante. Elle y trouvera des pistes de mise en œuvre d'une démarche qualité et d'amélioration continue afin de se mettre en règle vis-à-vis des normes internationales de l'audit interne.

La Direction Générale pourra situer sa perception de l'audit interne et faire les ajustements nécessaires afin de mieux l'utiliser pour qu'il apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Les employés pourront également avoir une meilleure vision de l'importance de l'audit

interne afin de faciliter les missions d'audit. L'autre intérêt est que cette étude contribuera à « vendre » l'audit interne auprès des personnes concernées par l'audit interne particulièrement les membres du Conseil d'Administration et les responsables des services opérationnels. Aussi, à travers une bonne assurance qualité de l'audit interne l'entreprise pourra améliorer son système de contrôle interne.

2) **Pour nous même**

Cette étude nous permettra de cerner le métier d'auditeur interne dans toute sa plénitude et de l'exercer efficacement tout en nous adaptant aux nouvelles pratiques de gestion. Elle nous permettra en outre de participer à la création de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Le présent travail s'articule autour de deux grandes parties :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire aux concepts de l'audit interne et de diagnostic qualité dans un service d'audit interne. Elle nous permettra de ressortir les concepts fondamentaux sur ces deux notions, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'analyse.
- La seconde partie nous permettra de présenter l'entreprise, notre structure d'accueil, la pratique de l'audit interne au sein de cette structure, et d'analyser le niveau de qualité des prestations fournies par ce service d'audit interne.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La qualité est un thème d'actualité. La société exige de plus en plus de qualité dans toute œuvre entreprise, cette qualité permet de faire survivre l'activité.

L'activité du service d'audit interne ne déroge pas à la règle. La qualité dans le secteur de l'activité de l'audit interne est la mise en pratique conforme des normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA).

Pour savoir si un service exerce conformément aux normes IIA, il faut faire un diagnostic qualité exigé par ses normes.

Le diagnostic qualité du service d'audit interne est le thème de notre étude. L'objectif de cette partie est de connaître la qualité des pratiques de l'audit interne conformément aux normes IIA.

Cette partie sera consacrée à la revue de littérature et sur la méthodologie de recherche. Dans le premier chapitre, nous parlerons du concept de l'audit interne à travers sa définition, ses missions et objectifs, ses normes et moyens ainsi que les processus d'audit interne.

Dans le second chapitre, il s'agira de présenter le concept de la qualité à partir de ses définitions et objectifs et de parler de la qualité dans un service d'audit interne.

Le troisième chapitre sera consacré au diagnostic qualité. Dans un premier temps, la définition et les objectifs d'un diagnostic qualité, ensuite les différentes étapes d'un diagnostic qualité, la chronologie d'un diagnostic qualité et enfin le diagnostic qualité appliqué au service d'audit interne.

Enfin, le quatrième chapitre portera sur la méthodologie suivie pour faire cette étude. Cette méthodologie portera sur deux points que sont le modèle de l'analyse et les méthodes de collecte de données.

Chapitre 1 : L'AUDIT INTERNE

L'audit interne, du point de vue vocabulaire, trouve sa signification à travers deux mots que sont 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. Ce chapitre sera consacré à la présentation des concepts de cette activité à travers les différentes définitions, ses objectifs et missions, les normes qui régissent sa pratique et enfin les moyens dont elle dispose.

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 la plus reconnue est celle de l'IIA (Institute of Internal Auditors).

La nouvelle définition de l'IIA (2004 ; 1) datant de 1999, dont la version française a été approuvée le 21 Mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI, dit que «L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité».

De cette définition, il ressort deux points essentiels que sont l'indépendance et l'objectivité, qui ont un impact considérable sur le fonctionnement du service d'audit interne.

La nécessité pour l'auditeur interne d'être indépendant et objectif vient du fait que l'audit interne n'est pas une fonction de prise de décision mais une fonction d'aide à la prise de décision. Cette situation nécessite de la part de l'audit interne, hormis les compétences professionnelles requises, une impartialité dans la production des travaux issus de la mission.

Selon la norme MPA (Modalité Pratique d'Application) 1100-1 : « les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. L'indépendance permet aux auditeurs de porter des jugements sans partialités et sans préjugés,

ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits. Cet objectif est atteint grâce à leur position dans l'organisation et à leur objectivité. »

La norme MPA 1120-1 précise par ailleurs que l'objectivité nécessite que les auditeurs internes réalisent leurs missions de telle manière qu'ils aient sincèrement confiance dans le résultat de leur travail et dans le fait qu'aucune concession significative n'ait été faite en matière de qualité. Les auditeurs internes ne doivent pas se trouver placés dans des situations où ils se sentiraient incapables de porter des jugements professionnels objectifs.

Un service d'audit efficace est donc celui qui de par son organisation et son fonctionnement concilie, indépendance et objectivité.

1.2. Missions et objectifs de l'audit interne

Nous allons aborder dans cette section les missions et les objectifs assignés à la fonction d'audit interne.

1.2.1. Missions

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 l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants: la personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne, et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés (IIA ; 2009).

Lors de la réalisation de 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 est donc 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 leur application effective ».

La mission générale de l'audit interne consiste donc à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO 2 distingue trois types d'objectifs de contrôle interne à savoir :

- les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations) ;
- les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Au vue de ces trois objectifs du 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 et d'identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, et enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

La mission d'audit financier quant à elle, est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Pour cela, l'auditeur interne doit en collaboration avec l'auditeur externe, vérifier que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables, il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.

A ces deux premières missions, s'ajoute une mission d'audit de la stratégie. Il sera ici question pour l'auditeur, d'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 et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Aux trois missions, RENARD (2008 :26), associe quatre niveaux de contrôle : l'audit de conformité ou de régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management qui est souvent assimilé à l'audit de la stratégie et enfin l'audit de la stratégie.

Au niveau de l'audit de conformité, il s'agira de s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

L'audit d'efficacité, consiste à s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres.

La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? Sinon quels sont les points qu'il faut modifier pour réaliser cette adéquation: c'est à ce niveau que l'on parle d'audit de management.

Enfin pour l'audit de stratégie, l'auditeur s'assure que la politique d'entretien est en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'organisation.

1.2.2. Les objectifs

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'organisation.

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

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

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.

De façon générale, les objectifs de l'audit interne sont fortement liés à ceux du contrôle interne. En effet, l'audit interne doit donner l'assurance que le contrôle interne est pratiqué de sorte à assurer selon l'IIA (1997 :53), la fiabilité et le caractère exhaustif de l'information, la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et réglementation, la protection du patrimoine, des actifs, l'utilisation économique et efficace des ressources et enfin la réalisation des objectifs fixés aux opérations ou programme.

A cela, l'on pourrait ajouter, suite à la définition de l'IIA, que l'audit interne a aussi pour objectif de renforcer l'efficacité des opérations de l'entreprise à travers l'évaluation des processus de management des risques, de gouvernement d'entreprise et les éventuels conseils apportés à la Direction Générale de l'entreprise.

1.3. Les normes de l'audit interne

L'audit interne est une fonction qui s'appuie sur des normes. Ces Normes ont pour objet :

- de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- 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 (IIA ; 2009).

1.3.1. Les normes de qualification

Selon IIA (2009 ; 02) les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. On distingue :

- Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités

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

- Norme 1100 : Indépendance et objectivité

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

- Norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

- Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu 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 et le Code de Déontologie.

1.3.2. Les normes de fonctionnement

Selon IIA (2009 ; 02) les Normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Elles comprennent :

- Norme 2000 : Gestion de l'audit interne

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

- Norme 2100 : Nature du travail

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

- Norme 2200 : Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent mettre au point et formaliser un plan pour chaque mission.

- Norme 2300 : Accomplissement de la mission

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

- Norme 2400 : Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer rapidement les résultats de la mission.

- Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès

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

- Norme 2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui est inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

1.3.3. Les normes de mise en œuvre

Selon IIA (2009 ; 02) les Normes de mise en œuvre déclinent les Normes de Qualification et les Normes de fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne). Ces normes sont établies pour les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A ») et pour les activités de conseil (indiquées par la lettre « C »).

1.4. Les moyens de l'audit interne

Pour assumer ses activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de moyens que sont la charte d'audit, le manuel d'audit, le plan d'audit, les dossiers d'audit et papiers de travail et la cartographie des risques. Au-delà de tout cela, l'auditeur dispose également de moyens matériels et financiers.

1.4.1. Le code de déontologie

Le code de déontologie est un document qui s'applique aux personnes et entités qui fournissent des services d'audit. Il a pour objet essentiel de fournir à ceux-ci les principes et les valeurs leur permettant de guider leur pratique professionnelle dans le contexte particulier qui est le leur. Ce code énonce quatre (04) principes fondamentaux, éclatés en douze règles de conduite.

- L'intégrité: il est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements;
- Objectivité: les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui ;
- La confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire ;
- La compétence: les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux (NGARY SOW, 2009 : 55).

1.4.2. La charte d'audit

Il est nécessaire que l'entreprise qui se dote d'un service «Audit Interne» définisse sa charte d'audit interne et précise la mission du service, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce.

Selon THEMELIN (2004), la charte est un document par lequel un statut précis est reconnu à la fonction d'audit interne. Il définit clairement le cadre de l'audit interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler tout en offrant des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audité et à la direction de l'entreprise. C'est un pacte de confiance entre les différentes parties.

Pour LEMANT (1999 : 55), c'est la loi fondamentale des auditeurs, qui reconnaît leur rôle et leur donne une identité ; cela explique à quoi sert l'audit interne et surtout décrit les règles du jeu décidé, les pouvoirs et devoirs des audités et des auditeurs.

GERBIER (1996 : 10) va plus loin en disant que c'est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du SAI, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement.

De ces définitions, il ressort les points suivants :

- la charte d'audit émane de la plus haute autorité de l'entreprise ;
- la charte donne une reconnaissance du statut donné à la fonction d'audit ;
- la charte définit le cadre de l'audit et les conditions d'exécution des missions d'audit ;
- la charte décrit les pouvoirs et devoirs des audités et des auditeurs.

La Charte du service d'audit interne doit être écrite et soumise à la direction générale pour examen et approbation, et au Conseil pour acceptation. La diffusion d'un document écrit et officiel contenant la Charte de l'audit interne est un élément essentiel pour la réussite de l'audit interne au sein de l'organisation.

1.4.3. Le manuel d'audit

C'est un document matérialisant l'organisation et les procédures du service d'audit interne. Il va refléter l'organisation et les habitudes de travail. Ce document, sorte de bible du service doit remplir trois objectifs :

- définir de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, conditions générales de travail) ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne)
- servir de référentiel (normes et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit) (IFACI, 2004).

Il est exigé par la norme 2040, que le manuel soit à usage interne. C'est donc un élément important du contrôle interne de la fonction d'audit interne.

1.4.4. Le plan d'audit

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit. Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour (RENARD, 2004 :397).

Comme tout document de planification, le plan constitue une référence pour les programmes annuels qu'il couvre et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ. Il n'est pas figé à l'instar des autres moyens déjà cités et se montre dans la pratique suffisamment flexible pour laisser du temps à des missions imprévues.

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

1.4.5. Les dossiers d'audit et papiers de travail

Les dossiers d'audit sont considérés comme la mémoire de l'entreprise. Du plus simple au plus complexe, le dossier d'audit n'est pas organisé selon une norme universelle : chaque entreprise, chaque service d'audit à la sienne. Certains préconisent un classement selon l'importance des papiers, d'autres enfin selon la chronologie. Il n'est pas de méthode préférable à une autre mais il est essentiel de s'en tenir à la méthode qui a été retenue et donc essentiel d'en avoir une (RENARD, 2010 :420-421).

Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire, l'auditeur est celui qui note tout. C'est la raison pour laquelle, entre autres exemples, les interviews sont toujours consignées sur une feuille appropriée.

Pour finir, nous dirons que les bons papiers de travail doivent toujours être normalisés, datés et signés. Son renseignement doit être compréhensible, adéquat, simple, peu coûteux et complet.

1.4.6. La cartographie des risques

Pour Renard (2010 : 157), la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, et permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

Lorsqu'une cartographie des risques a été établie elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne.

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

1.4.7. Le manuel de procédure

Le manuel de procédure permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités à savoir qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et pour quelles fins ? Il prévoit également la procédure de suivi des recommandations.

Le manuel de procédure est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles » (HENRY et MONKAM-DA VERA T, 2001 : 125).

1.5. Les processus d'audit interne

Il s'agira pour nous de définir le processus et d'exposer les facteurs de qualité du processus d'audit interne.

1.5.1. Définition d'un processus

L'ISO 9000 définit le processus comme étant l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Selon LORINO (1996) : « le processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significative (matière première, produit) et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini, donc un élément précis de valeur, une contribution spécifique aux objectifs stratégiques ».

De ce fait, comprendre l'audit interne comme un processus est un point essentiel pour la qualité du service, c'est ce qui crée de la valeur ou tout simplement de la valeur aux yeux du client.

1.5.2. Les facteurs de qualité du processus d'audit interne

Le processus type d'audit interne se résume comme suit de manière générale :

- La phase de préparation de la mission

L'étape de préparation consiste à collecter et comprendre la documentation et l'information relatives au sujet à auditer.

- La phase de réalisation ou de vérification sur le terrain

L'étape des contrôles consiste en la mise en œuvre du programme de travail et comporte les observations, la recherche de la cohérence et de la validation des travaux.

- La phase de conclusion

L'étape de conclusion est la dernière dans une mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de l'intervention de l'auditeur dans le cadre d'un rapport d'audit interne.

Plusieurs facteurs influencent la qualité des différentes étapes du processus d'audit. Ces facteurs sont définis dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les facteurs qualité du processus d'audit interne

PREPARATION	La formation et l'expérience
	La bonne compréhension des objectifs
	L'implication du manager d'audit
	Niveau de coopération avec les audités
	Le temps pour la planification
TRAVAIL SUR LE TERRAIN	La formation et l'expérience du personnel
	Le niveau de performance du personnel audité
	La bonne compréhension des objectifs
	Le niveau de documentation
	La supervision
	La disponibilité de l'équipe d'audit
	La valeur des résultats
	Les papiers de travail
	Le niveau d'automatisation du système audité
	La qualité du programme d'audit
	CONCLUSION
Le niveau de coopération des audités et leur disponibilité	
Les pressions des dirigeants	
L'expérience et la formation de l'équipe d'audit	
La clarté des rapports	
La valeur des résultats	
Les contraintes de temps	

Source : MCINTOSH (1992) (libre traduction)

Tous ces facteurs insistent sur la qualité et la compétence des auditeurs impliqués dans le processus.

Chapitre 2 : LA QUALITE DANS UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

La qualité en tant que comportement et approche de travail est appelée à devenir une pratique managériale courante, surtout par la volonté des dirigeants des entreprises. Cette pratique managériale intéresse au plus haut niveau les auditeurs internes qui ne doivent pas être des spectateurs passifs. Ils y trouveront un moyen d'améliorer leur travail et pouvoir ajouter de la valeur car « la qualité constitue un levier stratégique important dans la recherche de l'excellence et apporte de la valeur ajoutée à l'organisation » (Hebbazi, 2001).

L'IIA en fait un élément important pour le fonctionnement de l'audit interne comme le précise la norme 1300 relative au programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle de son efficacité. La qualité de l'audit interne doit être vu selon les aspects TQM et de conformité aux normes.

Ce chapitre présentera les définitions et objectifs de la qualité de façon générale et les grands axes de la qualité dans un service d'audit interne.

2.1. Définitions et objectifs de la qualité

Nous essayerons dans ce paragraphe de définir la qualité et d'en donner ses objectifs.

2.1.1. Définitions de la qualité

Il existe plusieurs définitions du concept « qualité », la qualité étant par origine abstraite.

La norme ISO 9000 a donné des définitions de la notion qualité. Selon la norme ISO 9000 1982, la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs.

En 1987, elle définit la qualité comme étant l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

En 1994, la qualité est défini comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

La norme ISO 9000 (2000) stipule que la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque à satisfaire des exigences.

La qualité a une perception relative car chaque entité reste seule juge suivant son environnement.

Dans notre cas la qualité sera définie comme la conformité aux exigences. La qualité va traiter des dysfonctionnements et les non conformités aux normes IIA au niveau du service d'audit interne, puis développer les facteurs d'amélioration continue en améliorant les processus pour atteindre l'objectif général « zéro défaut » : c'est la conformité totale et même plus, aux normes de l'IIA. Pour arriver à cette étape finale, les objectifs de la qualité devront être respectés.

2.1.2. Les objectifs de la qualité

La qualité vise en générale quatre objectifs qui sont : la satisfaction du client, l'amélioration continue, la conquête du marché et la motivation du personnel.

2.1.2.1. La satisfaction du client

La satisfaction du client, ou plus exactement sa perception du niveau de satisfaction de ses attentes ne se présume pas. Il n'existe plus une chose plus logique et plus cruciale pour la survie d'une organisation que la satisfaction du client. La qualité a de tout temps été un facteur du développement. Actuellement les entreprises les plus performantes sont celles qui ont su investir dans le domaine. Une entreprise qui réussit à satisfaire ses clients et surtout à maintenir une bonne satisfaction de ceux-ci, grâce à des services de qualité voit sa croissance et sa viabilité assurées.

Le client est celui qui reçoit un produit résultant d'un processus. Pour CLERMONT (1997 ; 139), c'est la personne la mieux placée pour juger de la qualité d'un produit ou d'un service.

Une fois qu'on connaît les besoins et les attentes des clients, il faut passer à l'action. En prenant le client comme point de départ de la qualité, l'amélioration jour après jour ou l'amélioration continue du service est une nécessité pour obtenir sa satisfaction.

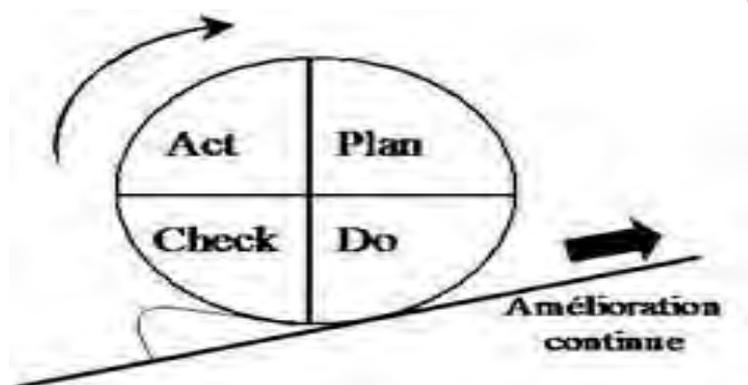
2.1.2.2. L'amélioration continue

L'amélioration continue constitue l'un des piliers de la qualité. Selon DEMING (1990 ; 2) : « l'amélioration continue de la qualité veut que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit obsédé par la recherche de la qualité de manière à ce qu'elle devienne une sorte de religion, une façon de vivre pour tout le personnel de l'organisation ». Il fut le premier à populariser ce concept qu'on appelle le Kaizen en japonais : c'est l'une des contributions majeures à la qualité.

Pour BERNARD (2000) : « le Kaizen signifie que tous dans l'entreprise, du dirigeant à l'opérationnel, doivent être impliqués à améliorer constamment leurs opérations, leurs processus, leurs systèmes de management, leurs technologies, leurs méthodes, leurs postes de travail, etc. ». Il s'agit d'une amélioration discrète, régulière, pas à pas, qui implique l'ensemble de l'organisation.

DEMING a défini dans sa logique, un cycle d'amélioration continue qui est l'un des outils les plus utilisés en gestion de la qualité. Le principe conçu par M. Deming, se présente sous la forme d'une boucle ou d'un cycle nommé "PDCA" ou la "roue de deming" qui comprend quatre phases :

Figure 1 : Amélioration continue



Source : nous-mêmes à partir de BRILMAN (2001 :230)

PLAN : "planifier" : prévoir, organiser, fixer des objectifs. Cela correspond à la détermination des problèmes posés par le processus et la définition du projet d'amélioration.

DO : "faire" : mettre en œuvre tel que prévu. Cela consiste à appliquer la solution.

CHECK : "contrôler" : mesurer, vérifier par rapport aux objectifs fixés, aux résultats attendus, à ce qui a été prévu. Il consiste à confirmer ou infirmer la bonne marche de la solution.

ACT : "Agir" : analyser les résultats pour identifier et mettre en place les actions pour améliorer les résultats. Il consiste à modifier le processus en conséquence ou à réétudier une autre solution si celle imaginée se révèle ne pas fonctionner. On recommence alors le cycle.

Phénomène cyclique, l'amélioration est continue : les quatre phases ne cessent de se répéter pour "faire grimper" la roue sur son socle. Les actions d'amélioration ne sont plus sporadiques ou ponctuelles mais liées entre elles inscrivant l'organisation dans un mouvement de progrès. En capitalisant son savoir, en apprenant de ses erreurs afin de devenir plus efficace, l'organisation devient une organisation intelligente, une organisation apprenante.

BERNARD résume en disant que « l'amélioration continue concerne la réduction et la prévention des non-conformités et des variations, la réduction des délais, temps de cycle et de réponses, la réduction des coûts, l'amélioration de l'adaptabilité et la flexibilité ainsi que la disponibilité ». Cette amélioration continue permettra sans doute de conquérir une importante part de marché.

2.1.2.3. La conquête du marché

La conquête du marché demande une amélioration permanente de l'entreprise. L'univers concurrentiel des entreprises est aujourd'hui caractérisé par l'accélération des échanges de connaissances et de technologies nouvelles alimentées par l'incroyable capacité des consommateurs à renouveler sans cesse ce qui représente de la valeur pour eux. Pour être capable de suivre et d'anticiper leurs attentes et les servir mieux que ses concurrents, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à un enjeu de vitesse d'acquisition de connaissances. Elle doit acquérir de nouvelles capacités pour améliorer sans cesse ses processus, ses produits, et ses services (BERNARD, 2000 :158).

La seule possibilité qui s'offre aux entreprises est l'adoption d'une qualité pour une prestation plus distinctive aux produits et aux services.

Fidéliser la clientèle et en attirer d'autres, conquérir le marché en s'améliorant en permanence demande une implication totale du personnel.

2.1.2.4. La motivation du personnel

La motivation est considérée comme la cause principale du manque d'efficacité et de rendement des organisations. Elle est l'élément de succès des organisations.

Selon SCOTT & al (1998 : 3), la motivation du personnel est l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité, en mettant l'accent sur la contribution du personnel de l'entreprise. Pour accroître cette motivation, le travail doit être motivé. L'implication d'un projet de qualité va modifier la façon de travailler.

Plus encore, l'implication du personnel est la clef de voûte sans laquelle la qualité devient un édifice voué à la ruine (JAMBART & al, 2000 :38).

L'implication du personnel est le résultat de "petites choses" et de "grandes choses".

Dans les grandes choses peuvent être citées :

- le développement des connaissances et des compétences, par la formation par exemple ;
- la délégation et la mise en autonomie ;
- le déploiement du projet en objectifs personnels ;
- le partage d'informations ;
- la valorisation et la reconnaissance, notamment avec la mise en place d'évaluation individuelle.

L'implication du personnel résulte également d'actions quotidiennes comme la participation aux décisions, la recherche d'une solution pour un problème, la mise au point d'une méthode, la communication à tous les niveaux.

2.2. Les principes de la qualité

Les principes de la qualité constituent le fondement de la qualité. KALEDA et BRILMAN nous les énumèrent en différents termes mais qui illustrent une même réalité.

Nous synthétisons leurs propos en les comparant avec les principes selon ISO 9000 :2000 dans le tableau ci-après

Tableau 2 : Les principes de la qualité selon KALEDA, BRILMAN et ISO 9000.

Principes de la qualité selon ISO 9000 :2000	Principes de la qualité selon Joseph KALEDA	Principes de la qualité selon Jean BRILMAN
		Pas de TQM sans vision Intégration du TQM et de la stratégie
	Le souci de rentabilité doit être omniprésent et prépondérant	
Orientation client	Le client est le moteur qui fait bouger et progresser l'entreprise	Organisation du travail par processus orienté clients (externe et interne) ; attentes réelles des clients et valeur ajoutée au client
Leadership		Engagement et leadership de la hiérarchie
Implication du personnel	L'employé est au centre de tout processus visant la qualité totale	Système de gestion des ressources humaines cohérent : travail en équipe, empowerment, reconnaissance, récompenses
Approche processus		
Management par approche système		
Amélioration continue		Progrès continue
Approche factuelle pour la prise de décision		
Des relations mutuellement bénéfiques pour les fournisseurs	La notion de paiement est importante et un effort n'est complet ou suffisant que s'il inclut la participation active des partenaires externes de l'entreprise, en amont et en aval	
	La protection de l'environnement est aujourd'hui capitale pour toute organisation	
		Elaboration des standards de performance de l'entreprise et système de mesures des projets

Source : nous-mêmes à partir de BRILMAN (2001), KALEDA (1994) et ISO 9000 (2000)

Les principes les plus importantes sont à notre avis l'orientation client et le souci de rentabilité ou de résultat, car dans une entreprise à but lucratif, il faut nécessairement satisfaire l'actionnaire, le propriétaire ou l'investisseur qui n'attend que le retour de son investissement. Les autres principes suscités apparaissent plus comme des moyens pour pouvoir atteindre les objectifs de satisfaction des clients et des actionnaires.

2.3. La qualité dans un service d'audit interne

La qualité dans un service d'audit interne passe par la qualité de son fonctionnement, la qualité de ses auditeurs, la qualité de ses rapports et surtout son indépendance.

2.3.1. La qualité de fonctionnement du service d'audit interne

La qualité de fonctionnement est appréhendée ici selon la conformité aux normes et à la satisfaction de ses clients par la mise en œuvre des politiques et des procédures tendant à l'amélioration continue de la qualité des prestations, de la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de l'environnement.

2.3.1.1. La gestion de l'audit interne

Selon la norme de fonctionnement 2000, le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte de la valeur ajoutée à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques, communiquer son programme et ses besoins à la direction générale et au conseil d'administration, pour approbation, établir des règles et des procédures, coordonner les activités avec les autres prestataires et au conseil d'administration. Le responsable de l'audit interne doit également élaborer un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité pour l'audit interne (IFACI 2004).

❖ La planification

La planification des audits internes se caractérise par deux (2) phases essentielles :

- le programme d'audit qui permet d'identifier les processus à auditer sur une période choisie en donnant une vision à long terme des audits à réaliser. Le programme d'audit permet de connaître la carte des audits mais sans en définir précisément le contenu ;
- le plan d'audit qui permet d'avoir une vision précise du séquençage de l'audit en précisant le déroulement de l'audit, les objectifs, la date, les horaires, le budget, etc. (VILLALONGA, 2003 :42).

Le plan de l'audit doit être basé sur le management des risques pour guider les audits. La planification de l'audit se fait en deux phases dont l'évaluation des risques du système de management et l'allocation des ressources.

❖ **Les règles et procédures**

La norme 2040 stipule que le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. Ces normes doivent être formalisées et complètes pour guider les auditeurs vers un respect systématique des normes de fonctionnement de l'audit interne.

Le processus d'audit doit être documenté dans une procédure qui doit présenter les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements.

❖ **La coordination des activités**

La coordination consiste entre autre à éviter la redondance des travaux réalisés par les prestataires extérieurs avec ceux de l'audit interne et évaluer leurs performances.

La norme 2050 l'énonce comme suit :

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d'assurances et de conseil, de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans la mesure du possible les doubles emplois (IIA).

❖ **Le programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme doit fournir une assurance raisonnable que les travaux d'audit interne sont conformes aux normes de l'IIA en vigueur et apporte une valeur ajoutée.

2.3.1.2. La capacité financière

La norme 2030 stipule que « le responsable de l'audit interne (RAI) doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes, et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé » (IIA).

La capacité financière est révélatrice de la volonté politique d'aller jusqu'au bout de la démarche d'audit interne (LEMANT, 1999 :23).

Pour être efficace, une activité d'audit interne doit disposer des ressources et du personnel nécessaires et se conformer à la structure d'audit du service adoptée à l'échelle internationale (IIA, 2006).

2.3.1.3. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle donne le ton d'une entreprise en exerçant une influence sur la sensibilité de son personnel en matière de contrôle. Cet élément, qui est à la base de toutes les autres composantes du contrôle interne, apporte une discipline et une structure.

Les facteurs de l'environnement de contrôle comprennent l'intégrité, les valeurs éthiques et la compétence du personnel de l'entité ; la philosophie et le style de gestion ; la façon dont la direction attribue les pouvoirs et les responsabilités et dont elle structure et forme son équipe ; ainsi que l'attention et la direction apportée par le conseil d'administration (THORNTON, 2006).

L'audit interne est donc la ressource fondamentale sur qui repose l'environnement de contrôle. Cet environnement a aussi un impact sur la qualité de l'audit car les audités participatifs, collaborant sans état d'âme avec les auditeurs, vont transcender la mission de l'audit interne et permettre une bonne performance (RENARD, 2004 :150).

2.3.1.4. Le positionnement de l'audit interne

Selon BARBIER (1996 :53), le positionnement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Sur ce plan, cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles ; cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et donnera du poids à ses recommandations.

Le service ou la direction de l'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou comité d'audit ou enfin à une direction opérationnelle. Afin d'assurer son indépendance, le rattachement hiérarchique de l'auditeur interne doit se situer au plus haut niveau.

2.3.1.5. L'organisation du service d'audit interne

L'organisation d'une structure d'audit interne dépend essentiellement de la taille de l'entreprise et surtout de l'importance que la direction générale accorde à l'audit ; il n'y a pas de structure standard par entreprise. Organiser l'audit interne ce n'est pas seulement organiser le service, mais c'est aussi organiser le travail et gérer les compétences (RENARD, 2004 : 373).

Selon RENARD et KUHN, l'organisation de l'audit interne se distingue au niveau du système d'organisation et de la constitution des équipes. Il existe deux (2) systèmes d'organisations ; le système centralisé et le système décentralisé. La différence entre les deux systèmes se trouve au niveau de l'initiative de l'élaboration des plannings, de la conception des méthodes et de l'utilisation des outils dans l'organisation. C'est le type d'entreprise ainsi que sa taille qui permet de déterminer lequel des systèmes choisir en fonction de leurs avantages et inconvénients.

2.3.1.6. Le leadership

Le leadership est l'acte ou le processus consistant à influencer des individus de sorte qu'ils s'efforcent volontairement d'atteindre les objectifs du groupe. Le leadership constitue un facteur clé dans le gouvernement d'entreprise d'une organisation, en particulier en ce qui concerne l'attitude envers la tolérance au risque, la nature et l'étendue du contrôle.

SCOTT et AL (1998 :59) soutiennent que le chef est « la personne responsable de l'évolution personnelle des membres de l'équipe, celle qui crée le climat de travail propice à la performance, à l'apprentissage et à la progression ». C'est donc lui qui permet de promouvoir les valeurs fondamentales de l'audit interne, d'être efficace au travail, de maintenir une ambiance conviviale au sein de l'équipe et de privilégier l'orientation client. La qualité du service est donc à l'image du responsable.

2.3.2. La qualité des auditeurs

La qualité des auditeurs internes tient à leurs capacités intrinsèques, leurs aptitudes à la communication et leur professionnalisme. On doit reconnaître à la qualité, une dimension éthique et morale.

2.3.2.1. La compétence

Le maintien d'un niveau élevé dans l'accomplissement de son métier caractérise tout métier. La compétence est une obligation éthique des entités et des individus qui fournissent les prestations d'audit interne. Les principes fondamentaux et les règles de conduite du code de déontologie de l'IIA sont une composante de la compétence professionnelle des auditeurs. En conséquence, les auditeurs internes :

- doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes IIA ;
- doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux ;
- ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire (IFACI 2004).

L'auditeur interne comme tout professionnel comptable, a l'obligation permanente de maintenir ses connaissances et sa compétence professionnelle au niveau requis pour faire en sorte que son client ou son employeur bénéficie d'un service professionnel compétent basé sur les derniers développements de la pratique professionnelle, de la législation et des techniques.

La norme MPA 1210-1 parle de la compétence des auditeurs en ces termes : « Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. ».

Le CFIA (Competency Framework for Internal Audit) identifie six conditions pour être considéré comme un auditeur compétent. Ce sont :

- développer, au sein de l'organisation, la compréhension des risques associés à son fonctionnement et à son contexte ;
- développer, au sein de l'organisation, la compréhension du caractère adéquat et de l'efficacité des stratégies de contrôle dans l'organisation ;
- apporter à l'organisation l'assurance continue qu'elle maîtrise ses risques ;
- contribuer à l'amélioration du fonctionnement des systèmes de management des risques et de contrôle dans l'organisation ;

- diriger la fonction d'audit interne ;
- diriger dans un contexte dynamique qui influe sur son travail.

De ce fait, tout bon auditeur doit avoir des qualités personnelles pour exercer l'audit en respectant les principes fondamentaux, les normes et le code de déontologie (par exemple le sens de l'écoute, la curiosité, la volonté de comprendre, l'objectivité, la pertinence, l'esprit de synthèse, etc.). Nous vous présentons dans le tableau qui suit un exemple de qualités et de compétences pour l'auditeur.

Tableau 3 : Qualités et compétences de l'auditeur

Les qualités requises	Les compétences
Ouverture d'esprit	Etre capable de prendre en considération des idées ou des points de vue différents.
Diplomate	Etre capable de faire preuve de tact et d'habileté dans les relations avec autrui.
Observateur	Etre capable d'observer en permanence son environnement en poursuivant des investigations.
Perspicace	Etre capable de suivre ses idées sans faire preuve d'entêtement caractérisé (éviter les marottes).
Polyvalent	Etre capable de s'adapter à différentes situations et d'assimiler le contexte d'intervention.
Esprit de décision	Etre capable de tirer des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logique.
Autonomie	Etre capable de travailler seul tout en établissant des relations efficaces avec les autres.
Esprit de synthèse	Etre capable de distinguer l'essentiel du superficiel, l'important du dérisoire.
Empathie	Etre capable d'auditer sans tenir compte de l'individu en tant que tel.

Source : VILLALONGA, 2007 :112

2.3.2.2. Le professionnalisme

Selon GAUTHIER (in IFACI : 2002 : 15), « le professionnalisme est la clé d'une démarche d'audit incontestable et constructive qui doit s'appuyer sur un code de déontologie et sur l'application des normes professionnelles rigoureuses que diffuse l'institut ».

Pour RENARD (2010: 432), il joue un rôle important dans cette recherche d'efficacité. Le bon professionnel, est celui qui fait des observations pertinentes, des recommandations constructives et précises, celui qui connaît et applique rigoureusement les normes

professionnelles, celui-là qui contribue à l'efficacité de la fonction car non seulement son action est positive mais elle a valeur d'exemple.

Selon RIDLEY (2005) : « être professionnel de l'audit interne c'est faire un travail de qualité. Le professionnalisme exige un leadership, la pratique des normes, des mesures de succès, une orientation client, et un engagement total à l'excellence. Le professionnalisme nécessite l'adhésion à un ensemble de principes et de valeurs ».

Dotés des meilleures pratiques et entourés d'auditeurs internes réellement professionnels, les responsables d'audit interne disposent de moyens puissants d'optimisation de la performance de l'audit.

2.3.2.3. La motivation

« Tant qu'un employé, à quelque niveau qu'il soit dans l'organisation, ne sera pas convaincu de la nécessité de faire un travail de qualité et de son rôle personnel dans l'amélioration de la qualité de son organisation, il ne sert à rien de lui indiquer des moyens pour l'améliorer » (KALEDA, 1992 : 13) . Ainsi la qualité d'un service dépend de la motivation du personnel.

On peut donc dire que le potentiel du personnel du service d'audit interne est pleinement libéré grâce au partage des valeurs et grâce à une culture fondée sur la confiance, la responsabilisation, et le pouvoir d'agir.

2.3.3. La qualité des rapports

Le rapport élaboré par l'auditeur interne en fin d'intervention, communique aux principaux responsables concernés pour action et à la direction pour information, les conclusions de l'audit. Ce rapport sera rédigé de manière à mettre l'accent sur les dysfonctionnements, les conséquences et les recommandations afin de développer des actions de progrès.

Le rapport est le point culminant du travail de l'auditeur, il est donc l'output (le résultat) du processus d'audit. Quel que soit le type de rapport, ce dernier doit satisfaire aux besoins exprimés par les clients de l'audit. Le rapport de l'auditeur doit être bien rédigé, et ne doit souffrir d'aucunes anomalies.

2.3.4. Indépendance de l'audit interne

La qualité de l'audit ne peut se limiter en sa capacité à mettre en évidence des anomalies. Elle englobe également son aptitude à révéler, c'est-à-dire son indépendance. Pour DE ANGELO (1981) le niveau d'indépendance est la probabilité qu'une erreur mise en évidence durant l'audit soit révélée par l'auditeur. La valeur des services liés à l'audit est conditionnée par l'hypothèse selon laquelle les auditeurs sont indépendants de leur client (SHOCKLEY, 1981) ; l'indépendance des auditeurs conditionne la valeur de leur audit. De ce fait, à qualité égale, la qualité d'un audit se déterminera par le degré d'indépendance de l'auditeur.

Toutefois, il y a lieu de toujours bien garder à l'esprit l'exigence d'indépendance de l'activité d'audit interne par rapport aux lignes opérationnelles, ce qui suppose le rattachement du service d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique. La norme 1100 le spécifie en ces termes : l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité (IFACI, 2004).

Comment est-ce que la qualité peut être mise en rapport avec le service d'audit interne ? C'est ce que nous avons essayé de montrer dans ce chapitre. Nous retiendrons que la qualité est source de valeur ajoutée pour les professionnels de l'audit interne en favorisant l'amélioration des services et en contribuant à la satisfaction des parties prenantes.

De plus on remarque que les normes ont été élaborées dans cette optique de satisfaction. L'ensemble des principes de la qualité peut être adapté à l'audit interne de même qu'on constate que plusieurs facteurs l'influencent. Ainsi lorsque la qualité entre dans le système de management qualité en tant que processus de pilotage il peut être évaluable en terme d'audit qualité ou de diagnostic qualité, et cela de manière interne ou externe. Nous aborderons dans le chapitre suivant le cœur de mémoire à savoir le diagnostic qualité.

Chapitre 3 : LE DIAGNOSTIC QUALITE

Le diagnostic qualité apparaît comme une méthode privilégiée d'introduction à la résolution des problèmes des entreprises. En quoi consiste le diagnostic qualité et celui de l'audit interne en particulier ? Telle sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce chapitre. Pour y arriver il convient de définir le diagnostic qualité, de faire cas de son originalité et d'énumérer ses caractéristiques. Sa finalité ainsi que la chronologie de son déroulement feront cas de développement. Nous terminerons par le cas particulier de l'audit interne.

3.1. Définition du diagnostic qualité

Le Larousse définit le diagnostic comme étant « le jugement porté sur une situation, sur un état, après avoir dégagé les traits essentiels » (COLLIGNON, 1988 : 65).

AFNOR (1996 :703) donne une définition beaucoup plus large du mot diagnostic selon elle : « c'est la description et l'analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou de ses activités, en matière de qualité, réalisées à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et insuffisances, de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique économique et humain ».

Dans un souci d'amélioration continue, JAMBART et AI (2000 :153) définissent le diagnostic qualité comme « une investigation portant sur une organisation afin de vérifier si son activité, sa structure et ses performances correspondent aux exigences de qualité de l'entreprise ».

Toutes ces définitions font ressortir une analyse de l'état d'un organisme, en conformité avec les exigences de l'organisme. Ils insistent aussi sur un type participatif et réalisé de façon organisé, le diagnostic porte sur le système qualité existant ou non, ou tout au moins ce qui fait dans ce sens en mettant en évidence les points forts et les points perfectibles de la norme. Il peut aussi être élargi au style de management et à l'identification des activités et fonctions de l'entreprise.

3.2. Originalité du diagnostic

La méthode du diagnostic qualité doit être distinguée de celle de l'audit qualité, comme l'évoque CORBEL et al (2000). Le champ d'intervention de l'auditeur est défini par une norme qui lui permet d'en analyser les écarts. A l'inverse, le diagnostic ne dépend d'aucune

norme préétablie et son domaine d'analyse est plus large allant des évaluations financières des dysfonctionnements à la proposition de solutions en passant par l'analyse des écarts, des objectifs et des systèmes de gestion.

On retiendra que la méthode du diagnostic repose sur un certain nombre de caractéristiques. Le tableau suivant basé sur les analyses du CFIA (2001) en propose cinq essentielles.

Tableau 4 : Les caractéristiques du diagnostic qualité

Ponctuel	On apprécie la qualité à une date T ce qui veut dire que lorsque l'on le fera à une date T+1, on doit avoir des résultats qui permettront de le comparer à la période T.
Valable	Le diagnostic valable suppose une définition claire de ce qui doit être évalué des critères clairs et établis indépendamment.
Pertinent	Des preuves adaptées aux critères et à la nature des jugements à apporter et une méthodologie cohérente et suffisante pour obtenir des évaluations fiables.
Fiable	Le système d'analyse est conçu pour produire de façons cohérentes les mêmes résultats quel que soit le contexte dans lequel il est appliqué.
Réalizable	Les contraintes pratiques peuvent être l'indisponibilité des équipements, et des ressources, une flexibilité limitée d'adaptation à des situations différentes, ou des systèmes de mesure, de pondération ou de consolidation qui impliquent une certaine approximation.

Source: nous-mêmes d'après CFIA (2001)

3.3. Finalité du diagnostic

Le diagnostic a comme finalité l'élimination des problèmes qualité récurrents, en traitant les causes imputables au système de Management de la Qualité (SMQ).

Pour ce faire, il faut deux temps forts. Le premier consiste à établir les enchaînements 'effet-cause' reliant les dysfonctionnements se produisant lors de la réalisation du processus dans lequel a été localisé le problème qualité. La logique mis en œuvre pour connaître les dysfonctionnements subis, réduit la place de l'expertise externe au profit des perceptions des acteurs du processus.

Le second consiste ensuite à identifier les véritables 'causes sources' de ces dysfonctionnements qui traduisent des lacunes du SMQ. Cette identification s'appuie sur une modélisation systémique originale du management de la qualité. Cette modélisation devra

donner ainsi une vision cohérente globale et hiérarchique des opportunités de progrès du système de management opérationnel de la qualité, les plus rentables pour l'entreprise.

3.4. Chronologie d'un diagnostic qualité

La chronologie proposée reprend celle d'un audit stratégique telle que définie par WEILL (1999) qui est, en la plupart des points, similaire à celle du diagnostic, sauf au niveau du référentiel. A ce niveau nous avons pris soin de donner l'orientation du diagnostic qualité.

3.4.1. Les référentiels

Il convient de préciser avec CORBEL et al (2000) que le diagnostic qualité n'est pas réalisé par rapport à un référentiel type. L'expert qui conduit le diagnostic doit élaborer son propre guide de diagnostic, en fonction des objectifs prédéfinis.

Il reste que d'une façon générale, la difficulté du diagnostic qualité tient au problème de l'élaboration du guide de diagnostic, qui est un référentiel spécifique qui doit garantir son objectivité et la rigueur de son analyse.

3.4.2. Les sources d'information

Elles peuvent relever

- de documents internes et externes; on ne peut donner une liste exhaustive mais des documents spécifiques ne pourront être demandés à l'occasion ;
- observations informelles; elles sont importantes et dépendent de l'expérience de l'expert. Elles peuvent être révélatrice de sérieuses incohérences ;
- d'entretiens; à ce niveau il convient de bien distinguer les traits prouvés et les opinions émises par les personnes interrogés (WEILL, 2000 : 142).

3.4.3. Les dysfonctionnements

Leur observation va résulter de l'analyse des informations et en général, des mesures retenues.

3.4.4. Les risques

Une liste de dysfonctionnement vérifiée n'a aucun sens si elle n'est pas exprimée en termes de risque. Sinon la globalité du problème serait que l'expert ne pourrait proposer aucune

recommandation. Cela implique de hiérarchiser les risques associés aux dysfonctionnements soit de façon qualitative, soit de façon quantitative (WEILL, 2000 :48).

3.4.5. Les causes

Cette étape nécessite le recensement des causes, leur structuration ou leur analyse, et leur hiérarchisation. Plusieurs outils et démarches peuvent être utilisés. A savoir *le brainstorming*, *la démarche QQQQCP*, *le diagramme d'ISHIKAWA*, etc.

3.5. Cas particulier du diagnostic de l'audit interne

Le diagnostic qualité est reconnu par les normes à travers la norme 1300 qui parle d'évaluations internes et externes. Elles permettent de s'assurer que la qualité des pratiques d'audit interne répond aux attentes des clients, qu'elle est conforme aux normes.

3.5.1. Enoncé de la norme 1300

Selon la norme, le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Il doit être conçu 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 et le code de déontologie.

3.5.2. Interprétation de la norme

Le programme d'assurance qualité doit être en mesure d'évaluer de l'audit interne et de s'assurer que la pratique de l'audit interne est conforme aux normes, à la charte, aux autres référentiels tels les normes ISO, et surtout qu'il contribue à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

L'assurance qualité est essentielle pour obtenir une bonne performance et pour maintenir la crédibilité.

Cette assurance est donnée à ceux qui ont des raisons de compter sur la performance de l'audit interne. Ce sont le conseil d'administration, la direction générale et les auditeurs externes.

3.5.3. L'évaluation interne

Selon l'IFACI (2004), c'est le responsable de l'audit interne qui initie et dirige le processus d'évaluation interne. Cette évaluation doit lui permettre :

- de certifier que les actions menées correspondent à la charte, aux attentes du comité d'audit, et de la direction ;
- d'avoir un aperçu du niveau d'efficacité et d'efficience ;
- de déterminer si les opérations d'audit apportent de la valeur ;
- de faire des recommandations pour améliorer l'audit interne ;
- d'identifier le degré de conformité aux normes ;
- de préparer le département pour l'évaluation externe.

L'évaluation interne est effectuée périodiquement par soit une équipe constituée des membres de l'équipe d'audit, soit une personne extérieure au service mais qui connaît les normes.

3.5.4. L'évaluation externe

Comme l'indique la norme 1312 de l'IIA, les évaluations externes doivent être réalisées au moins une fois tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe externe indépendante et qualifiée.

Cette évaluation devient une exigence pour les services d'audit interne voire une condition d'existence du service.

Cette évaluation est une sorte de certification de la valeur du département sur le plan de la compétence et de la qualité du travail tout comme les services certifié ISO.

Il convient toutefois de noter que les évaluations externes sont difficilement acceptées. En effet, selon les résultats d'une étude (les tendances des revues qualité) réalisée par Ernst et Young en France en 2005, il ressort qu'une grande majorité des entreprises (environ 68%) n'aient pas encore perçu tous les bénéfices d'une telle démarche. Les raisons évoquées sont les suivantes :

- le manque d'expérience ;
- le lien entre ces travaux et les contraintes réglementaires pas encore explorées ;
- par ignorance des normes IIA ;

- les apports de revues dans le cadre du gouvernement d'entreprise n'apparaissent pas encore pour le management, le comité d'audit, le conseil d'administration.

L'évaluation de la qualité de l'audit interne doit devenir le catalyseur pour renforcer et fortifier la place de l'audit interne dans l'organisation. Il est le meilleur moyen pour juger de la qualité des activités de l'audit interne. Il permet d'identifier les possibilités d'amélioration et présente des solutions pratiques et complètes qui peuvent aider à l'accroissement de sa valeur dans l'organisation. En même temps, l'évaluation de la qualité contribue à une bonne gouvernance et peut aider le management et les commissaires aux comptes à évaluer le dispositif de contrôle interne dans sa totalité.

Nous voilà au terme de la revue de littérature, la méthodologie de recherche au chapitre suivant, précisera comment nous ferons le diagnostic qualité du service d'audit interne.

Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour faire le diagnostic qualité du service d'audit interne, nous allons définir une méthodologie de recherche. La présentation de cette méthodologie se fera par la présentation du modèle d'analyse, de la démarche de diagnostic et la description des outils techniques de collecte de données ainsi que la population d'étude.

4.1. Le modèle d'analyse, les variables et leurs indicateurs de mesures

La revue de littérature effectuée nous a donné les grands axes de la qualité dans un service d'audit interne. Certains critères sont pris en compte dans l'évaluation d'un service d'audit interne. Ce sont :

- le profil et la compétence des auditeurs ;
- l'exhaustivité du plan d'audit et sa réalisation ;
- l'application des normes d'audit ;
- la méthodologie ;
- la qualité des rapports d'audit et la mise en application des recommandations ;
- la qualité du manuel d'audit interne et des guides d'audit ;
- l'appréciation de l'audit interne par le management.

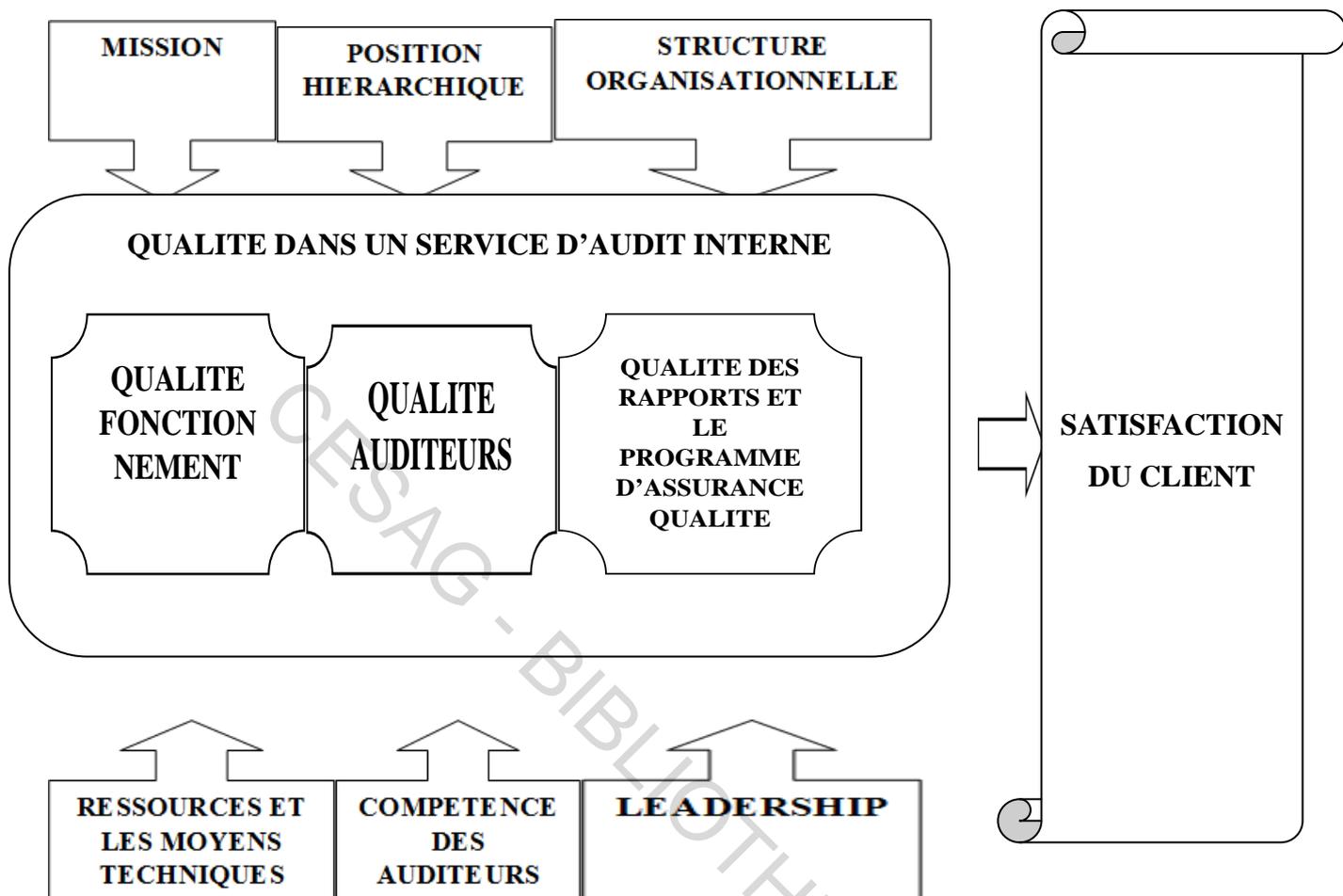
Nous vous proposons donc de réaliser un diagnostic qualité du service d'audit interne à travers les axes suivants :

- la qualité des auditeurs ;
- la qualité du fonctionnement du service d'audit interne ;
- l'appréciation de l'audit interne par les audités ;
- l'application des normes de l'audit interne.

Ce diagnostic sera réalisé seulement en interne et la méthodologie sera décrite dans le modèle suivant.

4.1.1. Le modèle d'analyse

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Nous allons définir et identifier les variables et indicateurs de mesures qui vont nous servir dans notre diagnostic.

4.1.2. Les variables et les indicateurs de mesures

Notre modèle d'analyse sera basé sur les variables suivantes :

- les variables indépendantes c'est-à-dire celles influent sur la qualité de la pratique de l'audit interne dans l'entreprise ;
- la variable dépendante qui subit l'influence des variables indépendantes mais qui peut également rétroagir sur certaines.

La variable dépendante a des composantes qui permettent de mieux cerner ses contours dans le cadre de notre étude. Les composantes retenues sont la qualité des auditeurs, la qualité de fonctionnement, la qualité des rapports et le programme d'assurance de la qualité. Cette variable et ses composantes sont influencés par les variables ci-après :

- la structure organisationnelle détermine la place et la taille du service d'audit interne ;
- les missions assignées au service d'audit interne, détermine le type d'audit ou le mandat ;
- la position hiérarchique de l'audit interne peut affecter son indépendance et la crédibilité de ses rapports d'audit ainsi que la mise en œuvre des recommandations ;
- la compétence des auditeurs joue sur l'efficacité de la pratique et de l'image de l'audit interne ;
- le leadership du responsable du service détermine l'efficacité du service au sein de l'organisation ;
- les ressources et les moyens techniques garantissent l'efficacité du service.

L'appréciation des variables passe par la définition des indicateurs de mesure.

Tableau 5 : Les variables du mode d'analyse et les indicateurs

VARIABLES	ELEMENTS	INDICATEURS	MESURES
DEPENDANTES	QUALITE DU RAPPORT	Objectivité Précision Concision Emis en temps utile	Audités Rapport d'audit Enquête
	QUALITE DES AUDITEURS	Capacités intrinsèques Professionalisme Sens de l'écoute	Enquête Observation
	QUALITE DU FONCTIONNEMENT	Conformité aux normes Conformité aux procédures Efficacité	Observation Analyses
	PROGRAMME D'AMELIORATION ET D'ASSURANCE QUALITE	Type d'évaluation Critères d'évaluation Fréquence d'évaluation	Observation Enquête
INDEPENDANTE	LEADERSHIP	Fort Facilitateur	Rencontres Décisions Observation
	POSITION HIERARCHIQUE	Niveau de rattachement Possibilité d'expression en toute indépendance	Rencontres Observation
	COMPETENCE DE L'AUDITEUR	Formation initiale Degré de maîtrise des outils Capacité de communication	Rencontre Observation Enquête
	RESSOURCES ET MOYENS TECHNIQUES DE L'AUDIT	Existence de moyens financiers, matériels, techniques et humains Adéquation des moyens avec les missions assignées Existence et contenu du budget	Rencontre Observation Enquête
	SATISFACTION DES AUDITES	Satisfait	Rencontre Observation Enquête

Source : nous-mêmes

4.2. La démarche de diagnostic

La satisfaction du client est l'objectif principal de la qualité. La démarche qui sera prise en compte sera basée sur les jugements des clients de l'audit interne et de la conformité avec les normes IIA. Ce sont les jugements et les comparaisons qui permettront d'apprécier le service d'audit interne.

4.2.1. La population d'étude

L'échantillon est aussi important pour la collecte des données que pour l'analyse et l'interprétation des résultats. La stratégie d'échantillonnage choisie dans le cadre de notre étude est un échantillonnage ciblé.

Ainsi, la population de notre étude sera constituée du personnel de l'entreprise (Voir tableau suivant)

Tableau 6 : Echantillon de l'étude

DIRECTION	POPULATION	FONCTION
Audit	1	Responsable
Contrôle de gestion	1	Responsable
Marketing et Qualité	1	Responsable
Administration et Ressources Humaines	1	Directeur
Direction Financière et Comptable	1	Directeur
Affaires Directes et de la Réassurance	1	Directeur
Courtage	1	Directeur
Département Informatique	1	Directeur
Direction Santé	1	Directeur

Source : nous-mêmes

4.2.2. Les techniques de collecte de données

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons utilisé les techniques de collectes de données suivantes :

- l'observation des activités du service d'audit interne et de l'environnement social de l'entreprise ;

- les questionnaires adressés aux différents responsables des directions de l'entreprise qui sont clients du service d'audit interne ;
- les entretiens avec les destinataires des questionnaires ;
- la revue documentaire.

4.2.2.1. Le questionnaire

Nous allons administrer plusieurs questionnaires à savoir :

- enquête de satisfaction sur la capacité des auditeurs internes ;
- enquête de satisfaction sur le déroulement des missions effectuées par les auditeurs internes ;
- enquête sur le leadership du responsable du service d'audit interne.

Ces questions ne pouvant être basées sur des réponses directes, le tableau suivant donne une échelle de valeur pour une appréciation plus adéquate.

Tableau 7 : échelle de valeur

	Echelle de valeurs				
	1	2	3	4	5
Evaluation du déroulement de la mission					
Leadership					
Capacité des auditeurs					

Source : nous-mêmes

4.2.2.2. Analyses documentaires

C'est un excellent moyen de vérification de l'application de la conformité des normes. Nous allons consulter :

- la charte d'audit interne ;
- le manuel d'audit interne ;
- le plan d'audit interne ;
- les rapports d'audit interne, rapport annuel 2012 et rapport semestriel 2013 ;
- les rapports du commissariat aux comptes relatif à l'exercice 2012 sur les missions d'intérim et contrôle des comptes

4.2.2.3. L'observation

La technique de l'observation directe, très fondamentale renseigne sur la réalité des situations. Elle est une méthode de confirmations de données recueillies à partir d'autres techniques. Elle a donc une dimension double ; recueillir et fiabiliser ou enrichir l'information.

L'observation directe est un outil précieux de collecte de données qui requiert des efforts et compétence dans le cas du diagnostic qualité. Elle va consister à une comparaison du processus écrit et du réalisé, de l'évaluation de la relation auditeur-client et du niveau de communication.

Notre présence au sein de la NSIA Assurances Bénin nous a permis de voir comment fonctionne le service audit interne et nous a permis également d'observer le climat social qui y règne ainsi que les relations entre l'audit interne et les autres directions.

4.2.2.4. L'entretien

Des entretiens seront effectués avec les auditeurs internes. Ces entretiens permettront de recueillir des informations et de compléter les éléments révélés au cours de l'observation.

Les entretiens se feront auprès :

- Du responsable du service d'audit interne : définir les objectifs du service d'audit interne et les comparer avec les objectifs généraux de l'audit interne, définir les pratiques du service d'audit interne et voir si les normes d'audit sont respectées ;
- Des employés : selon l'échantillonnage (tableau 6) afin de percevoir l'importance de l'audit interne à leur niveau (policier ou aide au développement de l'entreprise) ainsi que les rapports qui existent entre auditeurs et audités au sein de l'entreprise.

Conclusion de la première partie

Le devenir de l'audit interne repose sur le maintien de la haute qualité de services. Atteindre ce niveau de qualité requiert la conformité totale aux normes qui constituent un symbole de qualité. La revue de littérature réalisée nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique nous a servi pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de notre étude. Ces différents éléments qui se présentent comme des postulats fondamentaux ou des repères nous permettront d'aborder la deuxième partie de notre étude qui consiste à faire le diagnostic qualité du service d'audit interne de la NSIA ASSURANCES BENIN.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La revue de littérature nous a permis d'assimiler une connaissance certaine en matière d'audit interne ; sa définition, ses missions et objectifs, les normes qui la régissent, ses moyens etc. Cette revue de littérature nous a également permis de cerner les aspects de la qualité dans un service d'audit interne et de définir un modèle d'analyse qui nous permettra de faire notre diagnostic qualité.

L'objet de notre deuxième partie est de procéder au diagnostic en nous référant au modèle d'analyse établi. Il s'agira donc de faire ressortir les dysfonctionnements du service d'audit interne, de faire des recommandations à travers une amélioration continue du système pour la mise en œuvre future d'une démarche qualité.

Les éléments étudiés permettront dans cette deuxième partie, et avec le soutien incontesté des résultats des questionnaires et entretiens effectués, de faire le diagnostic de la fonction existante. Il sera procédé ainsi en terme d'adéquation par rapport aux normes de l'IIA et au code de déontologie de déceler les dysfonctionnements susceptibles de faire l'objet de propositions d'amélioration ; ce qui contribuera au développement de la qualité du service d'audit interne.

En somme, dans l'objectif de la conformité aux normes IIA, il est question pour nous de proposer des améliorations du service d'audit interne actuel dans la perspective d'une mise en œuvre d'une démarche qualité.

Cette partie se compose en trois chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons NSIA Assurances Bénin à travers la description du cadre institutionnel et organisationnel et le service d'audit interne.

Dans le second chapitre, nous proposerons le diagnostic qualité du service d'audit interne en mettant en exergue les non conformités et enfin dans le troisième chapitre les recommandations dans la perspective de l'amélioration continue.

Chapitre 5 : LA PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES BENIN

Nous allons entamer la phase pratique de notre étude par une brève présentation de NSIA Assurances Bénin. Cela nous permettra de faire une prise de connaissance générale de la société d'assurance. Cette présentation portera sur ses généralités, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle.

5.1. Présentation Générale de NSIA Assurance Bénin

Autrefois, Nouvelle Société d'Assurance du Bénin (NSAB), ladite société a connu une modification de sa dénomination et est devenue Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance du Bénin (NSIA-Bénin), puis récemment NSIA Assurances Bénin qui est devenu une marque du Groupe NSIA.

Créée le 03 janvier 1998 avec un capital entièrement libéré de trois cent millions (300 000 000) de FCFA, et porté aujourd'hui à 2.250.000.000 FCFA, la NSIA Assurances Bénin est une compagnie d'assurance privée agréée en IARD (Incendie Accidents Risques Divers), suite à la libéralisation du secteur des assurances au Bénin. Elle a reçu l'agrément le 07 Mai 1998 par arrêté ministériel n°275/MP/DC/DGEA/DCA et a son siège social sis à l'immeuble NSIA-Bénin, 169 boulevard Saint Michel, face Hall des Art. Son actionnariat est réparti comme suit :

- 54% pour les nationaux ;
- 46% pour NSIA participations.

La NSIA est une Société d'Assurances Incendie Accidents Risques Divers (IARD) exploitante diverses branches d'Assurances par les produits NSIA : automobile, maladie, individuelle accident, voyages, transports, tous risques informatiques, multirisques habitation, multirisques professionnels PME-PMI, forfait journalier, hospitalisation, assistance. Elle est réassurée par :

- le réassureur Major en Afrique : AFRICAN REINSURANCE (AFRICA- RE) ;
- le réassureur commun de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CICA-RE) ;
- le réassureur leader du marché Français : Société Commerciale de Réassurance (SCOR-RE) ;
- MUNICH RE, l'un des plus importants réassureurs mondiaux ;

- SUISSE-RE, 2^{ème} réassureur mondial ;
- TRUST.

La NSIA Assurances Bénin est régie par les dispositions de l'acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), le code des assurances des Etats membres de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance), les statuts adoptés par l'Assemblée Générale constitutive des actionnaires en janvier 1998, et enfin l'arrêté N° 275/MF/DC/DGAE/DCA du 07 Mai 1998 accordant l'agrément à la NSIA (ex-NSAB).

Depuis sa création, la NSIA Assurances Bénin connaît une croissance régulière. En effet, grâce à ses relations avec des agents généraux, des courtiers, des partenariats avec les banques et les SFD (Système Financier Décentralisé) et à son personnel qualifié, la société a pu relever le défi de la concurrence, en occupant la deuxième place en assurances dommages en matière de chiffre d'affaires, sur un marché béninois des assurances très compétitif. Le tableau suivant l'illustre :

Tableau 8 : Chiffre d'affaires par compagnie IARDT au Bénin de 2010 à 2013

SOCIETES	2010	2011	2012	2013
A.A	7.308.823.815	7.908.298.937	8.044.331.000	8.673.564.892
NSIA Assurances Bénin	7.016.358.441	7.421.159.178	7.430.926.000	8.592.042.854
FEDAS-BENIN	5.308.182.873	4.989.632.020	4.470.069.000	6.734.422.251
GAB	2.059.717.127	1.805.258.548	1.713.634.000	2.195.303.176
ALLIANZ BENIN	1.271.634.701	1.558.666.991	1.595.363.000	1.626.866.404
SAARB	816.912.524	834.043.000	810.376.000	935.800.866
COLINA	-	475.490.347	1.027.427.000	3.426.835.358

Source : revues annuelles éditées par l'Association des Sociétés d'Assurances du Bénin (ASA)- les chiffres du marché de l'assurance en FCFA.

Face au nombre très élevé des sociétés d'assurances sur un marché non reluisant elle se doit de se doter d'une organisation adaptée à son évolution et à ses ambitions.

Pour ce faire, elle a mis en place une organisation reposant sur une nette démocratisation entre les directions, départements et cellules.

Une description de NSIA Assurances Bénin sera faite à travers ses organes dirigeants et son organisation interne.

5.2. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin

Les principaux organes de gouvernance de NSIA Assurances Bénin sont l'Assemblée Générale des Actionnaires (A.G.A) et le Conseil d'Administration (C.A).

5.2.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires

L'A.G.A est convoquée par le C.A, à défaut par le commissaire aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet. Elle examine les états financiers de synthèse, le rapport de gestion du C.A à l'A.G.A et les rapports général et spécial des commissaires aux comptes pour chaque exercice. Elle se réunit une fois par an.

5.2.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Les administrateurs sont nommés par l'A.G.A sur proposition du Conseil.

A ce jour, il est composé de neuf (9) administrateurs représentant les principaux actionnaires. Le C.A est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.

Il joue les rôles suivants :

- examine et approuve les orientations stratégiques de NSIA Assurances et veille à leur mise en œuvre ;
- se saisit, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de NSIA Assurances et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- autorise ou approuve les projets d'investissement significatifs de NSIA Assurances ;

- autorise ou approuve les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie de NSIA Assurances ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ; l'appréciation du caractère significatif est faite par le Président Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- examine et approuve les budgets et tout investissement immobilier de NSIA Assurances ;
- examine et adopte l'organigramme de NSIA Assurances ;
- nomme les mandataires sociaux ;
- adopte les règles relatives au plan d'Action Environnemental et Social.

Le C.A de NSIA Assurances se réunit aussi souvent que nécessaire. Il se réunit au moins trois fois par an à l'occasion des réunions portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'adoption du budget et les ajustements budgétaires.

Les informations nécessaires à la prise de décisions des Administrateurs sont discutées lors des Conseils d'administration.

Les décisions du C.A doivent être établies sous forme d'un procès-verbal inséré dans un registre spécial dont les pages sont numérotées et paraphées par le greffier du tribunal du siège social, et conservé au siège social de NSIA Assurances.

5.3. La structure organisationnelle

L'organisation interne de NSIA Assurances Bénin répond aux exigences normatives générales de toute société d'assurance moderne. Mais l'organisation que nous affichons dans le cas d'espèce évoque essentiellement la représentation schématique des postes de travail au sein de NSIA Assurances Bénin.

5.3.1. La Direction Générale

Elle est responsable de la gestion de NSIA Assurances Bénin. A ce titre, elle doit concevoir, prévoir, organiser, administrer, commander et contrôler les activités de chacun par rapport aux résultats recherchés. Elle effectue les tâches d'administration générale ainsi que celles relatives aux opérations techniques d'assurance et de gestion du budget.

La direction générale s'occupe également de :

- la préparation des documents ou rapports soumis au C.A à l'exception du rapport du commissaire aux comptes ;
- la nomination du personnel ;
- la supervision et la préparation du projet de budget ;
- la proposition aux instances, la politique de la société ;
- l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses ;
- la gestion du budget.

A la Direction Générale, sont directement rattachées :

➤ **L'Assistante du Directeur Général**

L'assistante du directeur général sert d'interface entre la D.G et les autres directions. Elle est chargée de l'organisation et de l'exécution des tâches de secrétariat de la D.G. A ce titre, elle reçoit les courriers «arrivée», les enregistre et les soumet à l'appréciation du directeur général. Elle détient l'agenda du directeur général et gère ses rendez-vous. Elle prépare et organise la tenue de ses réunions et effectue toutes autres tâches qui lui sont confiées par le directeur général.

➤ **La Cellule Marketing, Communication et Qualité**

Elle assure le bon déroulement des activités de marketing, de communication et de suivi de la démarche qualité dans la société. Elle s'occupe de :

- la mise en place et du suivi des actions marketing ;
- l'initiation de projets pilotes pouvant amener la clientèle à souscrire des polices d'assurances ;
- la création et l'entretien d'un climat favorable dans les relations de la compagnie avec l'extérieur (publication, journées portes ouvertes, sponsoring ...) ;
- l'étude, la prospection et la mise en œuvre des moyens d'amélioration de l'image de la société.

➤ **La Cellule Contrôle de gestion**

Plus préventif que répressif, elle est chargée de l'amélioration des performances et l'application correcte des décisions de la direction générale.

Elle a pour mission :

- d'apposer son visa, après contrôle de régularité, de cohérence et de conformité sur tous les documents de dépenses avant la signature du directeur général ;
- d'examiner les dispositions prises pour protéger les actifs de NSIA et participer activement à toutes les activités de la société ;
- d'élaborer le reporting mensuel ;
- de rédiger les rapports d'activités de la D.G pour le C.A ;
- d'élaborer le budget et établir les contrats d'objectifs ;
- de contrôler toutes les opérations de la trésorerie.

➤ **La Cellule Audit Interne**

Elle est chargée d'exercer un contrôle sur l'ensemble des activités de NSIA Assurances Bénin au regard des textes de base, des normes admises et de faire des recommandations au directeur général. Elle veille donc à la sauvegarde du patrimoine de NSIA Assurances Bénin.

En dehors des missions ponctuelles confiées à cette dernière, elle est chargée de veiller :

- au respect des procédures par l'ensemble des directions, départements et cellules ;
- à la mise à jour des procédures administratives et comptables ;
- à la production des rapports périodiques en matière de contrôle interne exigé par la réglementation ;
- à la détection des zones de risques autres que le portefeuille et la formulation des recommandations pertinentes ;
- à l'harmonisation et à la mise à jour des règles et procédures administratives et comptables ;
- à l'analyse des risques potentiels et à la mise en place des dispositifs de vérification et de sécurité.

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

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

Par ailleurs, la D.G coiffe cinq (05) grandes directions et un département que sont la Direction Financière et Comptable (D.F.C), la Direction Administrative et des Ressources Humaines (D.A.R.H), Direction des Affaires Directes et de la Réassurance (D.A.D.R), la Direction du Courtage (D.C), la Direction Santé (D.S) et le Département Informatique (D.I).

5.3.2. La Direction Financière et Comptable

Elle est chargée de la politique financière et administrative de NSIA Assurances Bénin. A ce titre, elle coordonne et supervise les activités relatives à la production des états financiers et des états statistiques CIMA.

Elle a pour fonctions principales de :

- superviser les activités de tous les services soumis à son autorité ;
- concevoir la politique comptable et financière de la société en adéquation avec les orientations des instances décisionnelles ;
- d'élaborer tous les états financiers, comptables et techniques exigés par la réglementation ;
- suivre tous les comptes bancaires de la société ;
- procéder à la mise en place d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie en valeur ;
- entretenir les relations avec le commissaire aux comptes, les auditeurs internes et externes ;
- organiser et réaliser les négociations des conditions bancaires sous la supervision du directeur général.

Ces attributions sont gérées entre le service comptabilité générale et le service trésorerie et placements.

5.3.3. La Direction des Affaires Directes et de Réassurance

Cette direction est chargée de la politique de gestion commerciale de NSIA Assurances Bénin. Elle a pour charge de :

- commercialiser les produits de la société de façon directe ;
- superviser les activités de tous les services soumis à son autorité ;
- vérifier et d'approuver tous les comptes des points de vente produits par ses services opérationnels ;
- élaborer et mettre en place toutes méthodes et procédures ainsi que les règles de gestion indispensables à l'accomplissement des tâches ;
- organiser et de réaliser des rencontres avec les clients les plus importants sous la supervision du directeur général ;
- assurer la supervision et le suivi de l'application des procédures de production et des sinistres ;
- rechercher et de proposer tous les moyens pour améliorer sans cesse le rendement et le bon fonctionnement de la direction ;
- gérer les affaires cédées et bordereaux de cessions primes et sinistres ;
- préparer les dossiers techniques à l'occasion des rencontres avec les réassureurs.

La direction est divisée en service développement et recherches, service sinistre, service bancassurance, service grands comptes et réassurances ; force de vente et coordination des agences et trois (03) autres Bureaux Directs Nord, Siège et Steinmetz.

5.3.4. La Direction du Courtage

Cette direction assure la gestion et la production des comptes des courtiers de NSIA Assurances Bénin. Elle s'occupe de :

- la commercialisation des produits de la société par le biais des intermédiaires (courtiers) ;
- la conception de la politique de courtage de la société en adéquation avec les orientations des instances décisionnelles ;
- la supervision et du suivi de l'application des procédures de production et des sinistres ;

- l'organisation et du contrôle des négociations des conditions de rémunération des courtiers grâce aux services opérationnels.

La direction courtage est divisée en service production et sinistre.

5.3.5. La Direction des Administrations et des Ressources Humaines

Cette direction se charge :

- de l'élaboration, de la gestion et du suivi de l'exécution des plans de formation ;
- du suivi des contrats de travail, du remboursement des indemnités de maternité ainsi que des formalités relatives à l'exécution des contrats de travail ;
- de l'établissement des plannings de congés, de la programmation des stages et du personnel intérimaire ;
- de la mise en œuvre et du suivi de toutes les tâches administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- de superviser les achats de matériels, fournitures et imprimés conformément aux procédures d'autorisation ;
- de superviser la mise à disposition des matériels et fournitures ;
- de gérer le parc automobile et l'organisation des voyages et missions.

Le service paie et moyens généraux sont sous la tutelle de la dite direction.

5.3.6. La Direction Santé

Elle est dirigée par un médecin et s'occupe de la gestion des affaires maladie. Elle a pour principales tâches :

- l'examen et le contrôle des factures pro-forma et la durée des hospitalisations ;
- le contrôle et le visa des factures d'hospitalisation pour règlement ;
- le contrôle des prestations auprès des assurés et des prestataires ;
- l'examen et le contrôle des dépenses et factures réglées ;
- l'examen des bulletins d'adhésion ;
- le suivi médical du personnel, l'examen des prescriptions et des soins immédiats aux agents de la société;
- le suivi et le contrôle de la gestion du portefeuille santé.

Cette direction a sous sa tutelle le service «Contrôle et règlement des sinistres». Ce service est chargé de concevoir avec les directions opérationnelles et le contrôleur de gestion un système de contrôle efficace pour réduire les risques de fraude.

5.3.7. Le Département Informatique

Ce département assure :

- la coordination des activités informatiques de la société ;
- la bonne marche des logiciels ;
- la mise en œuvre des contrats de maintenance de ces logiciels à travers leur étude et leur actualisation ;
- la configuration de nouveaux logiciels et l'entretien du parc informatique.

Le Département Informatique de NSIA Assurances Bénin initie également toutes les actions pouvant permettre une bonne utilisation et une meilleure appropriation du matériel et du logiciel informatique par les utilisateurs.

Cette section nous a permis de faire une présentation générale de NSIA Assurances Bénin à travers son historique, ses missions, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle.

Notre étude se poursuivra par la description et l'évaluation du service de l'audit interne de NSIA Assurances Bénin.

Chapitre 6 : DESCRIPTION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

Le service d'audit interne est chargé de l'amélioration des performances et l'application correcte des décisions de la Direction Générale. Elle a été créée le 01 Juin 2004 et a commencé ses activités en Septembre 2004. Il a en son sein un auditeur. Auparavant à NSIA Assurances Bénin, le SAI était couplé avec celui du contrôle de gestion et formait le département audit interne/ contrôle de gestion avec en son sein un responsable et un assistant. Mais au cours du premier semestre de l'an 2013 la NSIA a procédé à la dissociation entre les deux fonctions. Ainsi, par note de service du 04 juillet 2013, le responsable du département audit interne/contrôle de gestion est nommé responsable du service audit interne et l'assistant responsable du service contrôle de gestion. Le service d'audit interne de la NSIA Assurances Bénin étant donc désormais assuré par seulement un auditeur. Dans ce chapitre nous prendrons connaissance des missions et attributions de l'audit interne ainsi que son organisation fonctionnelle et administrative.

6.1. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs généraux de l'audit interne (protection du patrimoine, qualité de l'information, amélioration des performances, application des instructions de la Direction Générale) sont déclinés en des objectifs spécifiques à NSIA Vie Assurances. Ces objectifs sont présentés comme suit :

- vérifier la conformité des activités de NSIA Vie Assurances aux règlements en vigueur, aux normes CIMA et celles du Groupe NSIA ;
- vérifier l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées ;
- vérifier la mise en œuvre effective des décisions du Conseil d'Administration, des instructions du Directeur Général de NSIA Vie Assurances, des obligations et engagements contractuels de NSIA Vie Assurances ;
- vérifier l'efficacité des fonctionnements internes ainsi que l'application des principes d'efficacité ;
- recommander des actions destinées à apporter des améliorations dans les domaines d'activités et évaluer leur mise en œuvre.

6.2. Missions de l'audit interne

Les missions de l'Auditeur Interne sont de deux types à savoir : missions d'assurance et de conseils.

La mission de l'Auditeur Interne peut donc se résumer à l'évaluation de l'efficacité, de la pertinence du système de contrôle interne de NSIA Assurances Bénin, de faire des propositions à la Direction Générale et l'ensemble des différentes directions en vue de son amélioration, de promouvoir et d'aider les responsables à s'approprier le contrôle interne dans la société.

Pour effectuer ses missions, la Cellule Audit Interne s'appuie sur le **Référentiel Professionnel de l'Audit Interne** (RPAI) mis au point par l'IFACI (Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne).

6.3. Position et fonctionnement de l'audit interne au sein de la NSIA Assurances Bénin

Sur le plan organisationnel, la Cellule d'Audit Interne est rattachée au directeur général. Le champ d'intervention de l'Audit Interne couvre l'ensemble des différentes directions, départements et intermédiaires de NSIA Assurances Bénin. Le RAI planifie sa mission en tenant compte du plan d'audit annuel validé par le directeur général.

A l'issue de chaque mission, l'auditeur interne établit un rapport présentant les objectifs, la description des faits et constats de même que les résultats, conclusions et recommandations de l'audit.

Dans l'exercice de ses fonctions, l'Auditeur Interne dispose d'un accès libre à tous les documents, toutes les données et informations ainsi qu'à tous les locaux et biens physiques. La compagnie dispose d'une charte d'audit validée par la direction générale. L'organe de contrôle est dépendant de la direction générale et lui rend compte après chaque contrôle à travers un rapport de contrôle.

Par ailleurs, une revue globale des procédures est en cours, afin de l'actualiser, la compléter et l'adapter à l'évolution des activités de l'institution.

6.4. Ressources et moyens de l'audit interne

La Cellule d'Audit Interne est composée d'une personne qui est le responsable.

Les moyens matériels affectés sont :

- un bureau ;
- un (01) ordinateur portatif et une imprimante ;
- un destructeur de papier ;
- une dotation annuelle en carburant de FCFA 300 000 ;
- une dotation en communication de FCFA 540 000.

6.5. Compétence et expérience de l'auditeur interne

La Cellule Audit Interne est composée d'un auditeur

Il est diplômé d'expertise comptable et titulaire d'un Master 2 en Comptabilité, Contrôle et Audit. Il a suivi plusieurs formations dans le domaine de l'audit notamment :

- l'audit et le contrôle interne dans les compagnies d'assurances ; animé par l'Institut of Internal Auditors – Côte d'Ivoire et l'IFACI à Abidjan en juillet 2013 ;
- lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme : Ethique et Déontologie ; animé par Finances Sans Frontières en Octobre 2011 ;
- détection des risques fiscaux dans l'entreprise ; organisé par l'Ordre des Experts Comptable de France dans le cadre de la préparation au diplôme de l'expertise Comptable ;
- en juin 2011 ; la pratique de l'audit et du commissariat aux comptes dans le cadre de la préparation du diplôme d'expertise comptable ;
- en janvier 2011 ; loi de sauvegarde : prévention des difficultés d'entreprise (dans le cadre de l'expertise comptable).

6.6. Présentation des risques de la NSIA

Les principaux risques auxquels est confrontée NSIA Assurances sont :

- Risques généraux ;
- Risques liés à la situation financière ;

- Risques liés à la production ;
- Risques liés aux provisions de primes ;
- Risques relatifs aux sinistres ;
- Risques liés à l'intermédiation ;
- Risques liés à la réassurance ;
- Risques liés aux placements et à la trésorerie ;
- Risques liés aux frais généraux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7 : LE DIAGNOSTIC QUALITE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA NSIA BENIN

La NSIA Assurances Bénin dispose d'un service d'audit interne pour venir en aide à la hiérarchie dans la réalisation de ses objectifs et pour répondre aux exigences des partenaires. Pour savoir si le service fonctionne conformément aux normes de la pratique professionnelle d'audit interne, satisfait ces clients et est efficace, nous allons dans ce chapitre, présenter les résultats de nos questionnaires et analyses documentaires. Ces résultats vont montrer les faiblesses constatées ou les points à améliorer.

7.1. Analyse des moyens techniques de l'audit interne

L'analyse des moyens de l'audit interne va permettre de voir si les documents d'usage et de référentiel sont établis dans le respect des normes de l'IIA (IIA ; 2004).

7.1.1. La charte d'audit interne

Cette analyse a été faite en comparaison avec les normes de l'IIA et les modalités pratiques d'application. La charte est une exigence de la norme 1000 qui stipule que « mission, 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 ».

Tableau 9 : Facteurs importants d'une charte

Facteurs importants d'une charte	Les éléments présents dans la charte de NSIA Benin
Agréée par la plus haute autorité de l'organisation	Oui agréée par le conseil d'administration
Distribuée et voir commentée	Oui distribuée à l'ensemble des parties prenantes (comité de direction) en version électronique et version papier
Figuration des références normatives qui lui donnent autorité car la charte doit être cohérente avec les normes de l'IIA (norme 1000)	Oui la charte comporte des références normatives
Forme cohérente avec la culture et les habitudes de l'organisation	Oui

Source : nous-mêmes sur la base des normes IIA

La grille d'analyse suivante va nous permettre de savoir si la charte du service respecte les conditions des normes.

Tableau 10 : Grille d'appréciation de la charte

Critères	Oui	Non	Observations
1. Principes et modalités d'application de la charte (rappel des exigences des normes)	X		
2. Missions de l'audit interne : distinction entre l'audit interne et d'autres fonctions, rôle de l'audit interne, nature des travaux d'audit interne ;	X		La séparation entre la fonction audit interne et contrôle de gestion a été faite en 2013 par note de service
3. Organisation de la fonction audit interne : position hiérarchique, vocation, composition et fonctionnement du comité d'audit ;	X		Le comité d'audit est rattaché au Conseil d'Administration ; le responsable de l'audit interne est membre du comité d'audit
4. Domaine d'intervention	X		Le service d'audit interne accomplit sa mission dans divers services et activités. Leur intervention n'a pas de limite
5. Nature des interventions : missions récurrentes et spécifiques ;	X		Missions d'audit, de contrôle interne et missions d'investigations
6. Conditions d'exercice de l'audit interne : accès aux documents, aux locaux, aux biens et aux personnes, obligations de l'audit interne ;	X		Libre accès aux documents ; obligations légales et rapports et états adressés à la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance).
7. Règles de conduite et de déontologie de l'auditeur : rappel des exigences du code de déontologie et des normes en la matière, limites du SAI qui ne peut donner une assurance absolue ; (norme 1340)	X		

8. Incompatibilités : cumul de fonction d'auditeur interne avec des responsabilités opérationnelles même par intérim sauf pour le contrôle de gestion en ce qui concerne le chef de SAI. La responsabilité est confiée au comité d'audit.		X	
9. Planification des activités : plan pluriannuel, plan annuel et missions hors programme ;	X		
10. Constitution des équipes d'audit interne : conditions de participation et composition des équipes d'A.I ;	X		Les équipes de contrôle sont constitués en fonction de l'expérience et des spécificités de la mission
11. Déroulement d'une mission A.I. : préparation et réalisation de la mission, restitution des conclusions (compte rendu oral, réunion de validation, droit de dénonciation et de récusation du rapport aux responsables audités), suivi de mise en œuvre des recommandations.	x		Une lettre de mission est adressée précisant les objectifs de la mission de contrôle, les objectifs. A la fin de la mission une restitution ont été faite à l'audité, puis un rapport définitif est adressé dans un délai maximum de 15 jours
12. Présentation, contenu et destinataires du rapport d'A.I ;	X		
13. Indicateurs de mesure de l'activité d'audit interne : indicateurs d'activité, de qualité et de cout ;		X	
14. Rapport annuel d'activité de l'audit interne ;	x		Un rapport annuel sur le contrôle interne est rédigé.
15. Manuel d'A.I. : élaboration d'un manuel décrivant organisation, méthodes et procédures de travail pour la conduite des missions et le comportement des auditeurs ;		X	

16. Légitimité du pouvoir de contrôle de l'audit interne : inaliénable et conféré par la charte ;	x		
17. Modalités de mise à jour de la charte. (MPA1000-1)		X	

Source : nous-mêmes

CONSTAT

Sur 17 critères d'appréciation d'une charte, quatre critères ne figurent pas dans la charte du service. Ces critères concernent :

- les incompatibilités, cumul de fonctions des auditeurs internes avec les responsabilités opérationnelles ;
- les indicateurs de mesure de l'activité d'audit interne : indicateurs d'activité, de qualité et de coût ;
- manuel d'A.I (Audit Interne). : élaboration d'un manuel décrivant organisation, méthodes et procédures de travail pour la conduite des missions et le comportement des auditeurs ;
- modalités de mise à jour de la charte. (MPA1000-1).

7.1.2. Le programme d'audit Interne de NSIA BENIN

Pour organiser son service, la norme 2000 stipule que le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Pour pouvoir suivre les objectifs de l'entreprise, la norme 2010 exige que le responsable de l'audit interne établisse une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Tableau 11 : Grille d'appréciation du programme d'audit

No	Critères	OUI	NON	OBSERVATIONS
1	Utilisation d'une cartographie des risques pour l'élaboration du programme	X		
2	Le programme doit être étalé sur plusieurs années (3 ou 5ans)		X	Le plan d'audit est annuel
3	Recensement des activités et services devant faire l'objet d'audit	X		A travers le plan d'activité
4	Définir la nature des interventions	X		
5	Elaboration d'un planning d'intervention	X		
6	Rappel sur les audits antérieurs et le temps passé pour les réaliser		x	
7	Le programme doit être approuvé par le directeur général et le conseil	x		Le plan d'audit est validé annuellement en Conseil d'Administration, après avis du comité d'audit

Source : nous-mêmes

CONSTAT

A ce niveau le constat effectué c'est que le programme d'audit n'est pas étalé sur plusieurs années. De plus celui-ci ne comporte pas les rappels sur les audits antérieurs et le temps passé pour les réaliser.

Ces différentes limites doivent être corrigées pour une efficacité du programme d'audit.

7.1.3. Le manuel d'audit interne

C'est un document à usage interne. Il est exigé par la norme 2040 : le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

Ce document matérialise l'organisation et les procédures du service d'audit ; il va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne.

Le manuel doit respecter trois objectifs :

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

Tableau 12 : Grille d'appréciation du manuel d'audit interne

N°	Critères	OUI	NON	OBSERVATIONS
1	Cadre de travail			
	Organigramme du service	x		
	Fiche de poste des auditeurs	x		
	Les avantages sociaux	x		
	La politique d'avancement		x	
	Les programmes de développement et de formation	x		
2	Procédures de travail de l'audit interne			
	L'application des procédures d'audit	x		
	L'organisation et la mission d'audit	x		
	Les objectifs des missions	x		
	La communication des résultats de la mission	x		Les restitutions et les rapports d'audit
	Les contrôles internes		x	
	Le champ d'application, le programme de travail et le budget temps des missions		x	
	Les aspects techniques tels que la fraude, l'échantillonnage et les technologies de		x	

	l'information			
	La description du système d'archivage pour tous les dossiers	x		
	La préparation, l'examen et le contrôle des papiers de travail	x		
	La préparation des supports de communications et leurs procédures d'examen		x	
3	Référentiel			
	Décrire dans tous ses aspects la conduite d'une mission		x	
	Rappeler les normes de l'audit interne	X		

Source : nous-mêmes

CONSTAT

Le manuel décrit le cadre de travail à l'exception de la politique d'avancement. Il ne décrit pas dans tous ses aspects la conduite d'une mission, les techniques à utiliser pour chaque mission. Il est difficile de savoir qui fait quoi ? Quand ? Comment ? Et pour quelles fins ?

7.1.4. La cartographie des risques

La cartographie des risques est exigée pour élaborer la planification de l'audit interne (les normes 2010 et 2110).

Nous avons constaté l'existence d'une cartographie. La cartographie des risques est détaillée, elle comporte huit (8) niveaux de risques principaux. Elle est élaborée au niveau Groupe puis adaptée en fonction des spécificités de chaque filiale (Métier : non vie ou vie ; organisation ; produit et prestations offerts).

La cartographie fait l'objet chaque année d'une actualisation en fonction de l'évolution des activités, des processus et de l'évaluation des risques faites par l'audit interne.

7.2. Analyse du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité

Recommandé par la norme 1300, ce programme n'existe pas encore dans le service d'audit interne de NSIA BENIN. Ce qui montre que les conditions pour garantir l'efficacité du service sont incomplètes. Les aspects évaluations et les feedback des audités (questionnaire de satisfaction des audités) ne sont pas pratiqués. Ce qui ne permet pas d'effectuer un contrôle et une amélioration continue de l'efficacité de la fonction.

La non-mise en place du programme qualité exigé par la norme 1300 peut entraîner dans l'exécution du travail des erreurs et non-conformités éventuelles.

Le département Audit Interne n'a malheureusement jamais fait l'objet d'un audit qualité. Il est envisagé à terme de faire des audits qualités dans ce service.

7.3. Surveillance des actions de progrès

Recommandée par la norme 2500, ce programme est appliqué partiellement. Après chaque mission, le responsable demande à l'audité d'établir un programme de mise en œuvre des recommandations et de les lui proposer. Après accord des deux parties sur le programme, la vérification de savoir si la mise en œuvre a été effectivement faite ne se fera qu'au prochain audit.

Il n'y a pas de processus de suivi périodique pour savoir si la mise en œuvre a été effectivement appliquée pour pouvoir adresser un rapport au management sur le risque qu'il court ; si ce n'est qu'au prochain audit pour faire les mêmes constats et les mêmes recommandations.

Ce non suivi des actions de progrès ne permet pas de montrer le rôle important de l'audit interne et sa valeur ajoutée qu'elle apporte à l'organisation.

7.4. Indépendance et objectivité

La norme 1100 fixe clairement que l'audit interne doit être indépendant et objectif. Cette indépendance s'apprécie du point de vue son positionnement dans l'organisation et de la libre expression des auditeurs sur les activités qu'ils auditent.

Le service d'audit interne est rattaché à la direction générale et au comité d'audit. Le service n'a aucun lien avec toutes les autres activités. De plus au regard des enquêtes réalisées auprès des audités, ceux-ci trouvent que le service d'audit est assez indépendant.

7.5. Résultats des différentes évaluations de la satisfaction de l'audit interne

L'analyse de la satisfaction de l'audit interne permettra de faire ressortir ses faiblesses. Cette analyse a été réalisée suite à un questionnaire distribué aux différents responsables des départements de NSIA BENIN qui ont déjà été audités et à l'auditeur.

7.5.1. La satisfaction des audités du service d'audit interne

L'analyse de la satisfaction des clients de l'audit interne nous permettra de faire ressortir ses points faibles et leurs sources.

Elle fait suite à un questionnaire que nous avons envoyé aux différentes directions. Ce questionnaire comprend des critères que nous avons identifiés comme étant importants pour le fonctionnement de l'audit interne.

D'une manière générale, les audités sont satisfaits dans l'ensemble mais pas de l'efficacité du service d'audit interne, d'où certains points marqués des faiblesses. Le tableau suivant va mettre en évidence les points forts et faibles signalés par les audités lors de l'enquête sur l'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.

Tableau 13 : Points forts et faibles du service d'audit interne

N°	Points faibles	Points forts
1	Manque de communication sur leurs activités	Bon comportement et professionnalisme de l'auditeur
2	Durée des audits	Compétence de l'auditeur
3	Implication dans le processus de planification	Les relations avec l'audit interne et la qualité des services
4	La prise en compte des attentes	La confidentialité des informations
5	Feedback	La valeur ajoutée

Source : nous-mêmes

Les points faibles que l'analyse révèle concorde avec nos observations majeures relatives aux relations avec les audités.

Le manque de communication concerne la communication sur les activités de l'audit interne, sur le rôle et les méthodes de travail de l'audit interne. La durée des audits part du début de la mission à la remise du rapport d'audit. Celle-ci paraît long chez les audités.

Les difficultés relationnelles de l'auditeur avec les audités proviennent de l'absence de communication, la durée des audits, la non prise en compte des attentes et l'absence de feedback.

Le problème ne se situe pas au niveau des aptitudes à pouvoir faire les missions, car cela se confirme lorsqu'on analyse les points forts qui sont tous liés à l'aptitude au travail. Les audités ne remettent pas en cause leur travail.

Mais le problème réside dans la façon de gérer les relations avec les clients et surtout de les placer au centre du processus d'audit du début à la fin des missions et même au-delà.

S'il y a bien également un point sur lequel les personnes interviewées ont été unanimes c'est que la direction de l'audit interne ne communique pas assez, alors que la meilleure façon de lever les équivoques c'est à travers la communication.

Ce qu'il faut noter cependant, c'est que l'audit interne apporte une certaine valeur ajoutée aux activités des différents services.

Le graphique de la page suivante représente les résultats de l'enquête de satisfaction.

Figure 3 : Satisfaction évaluation



Source : nous-mêmes

1 : les relations avec l'audit interne	8 : l'indépendance de l'audit interne	15 : votre implication dans le processus de planification	22: l'organisation de la direction de l'audit interne
2 : le comportement de l'auditeur	9 : leurs connaissances techniques de l'activité	16: la confidentialité des informations	23: la qualité du service
3 : l'image de l'audit interne	10 : le respect de la déontologie	17: le feedback	24: l'identification de vos besoins
4 : leur capacité de communication interpersonnelle	11 : la compétence de l'audit interne	18: la clarté des rapports	25: votre implication lors des audits
5 : la communication sur leurs activités	12 : le professionnalisme de l'auditeur	19: la précision des recommandations	26: la valeur ajoutée de l'audit interne à votre activité
6 : la durée des audits	13 : la prise en considération de vos attentes	20: le temps de diffusion des rapports	27: votre satisfaction globale de l'audit interne
7 : l'approche d'audit	14: la planification annuelle des audits	21: le suivi des recommandations	

Commentaires :

Les points forts de l'audit interne sont : son indépendance, sa compétence technique et le respect de la déontologie. Outre ses points forts, le service d'audit interne présente des points faibles notamment au niveau de la relation avec les audités. Le manque de communication sur

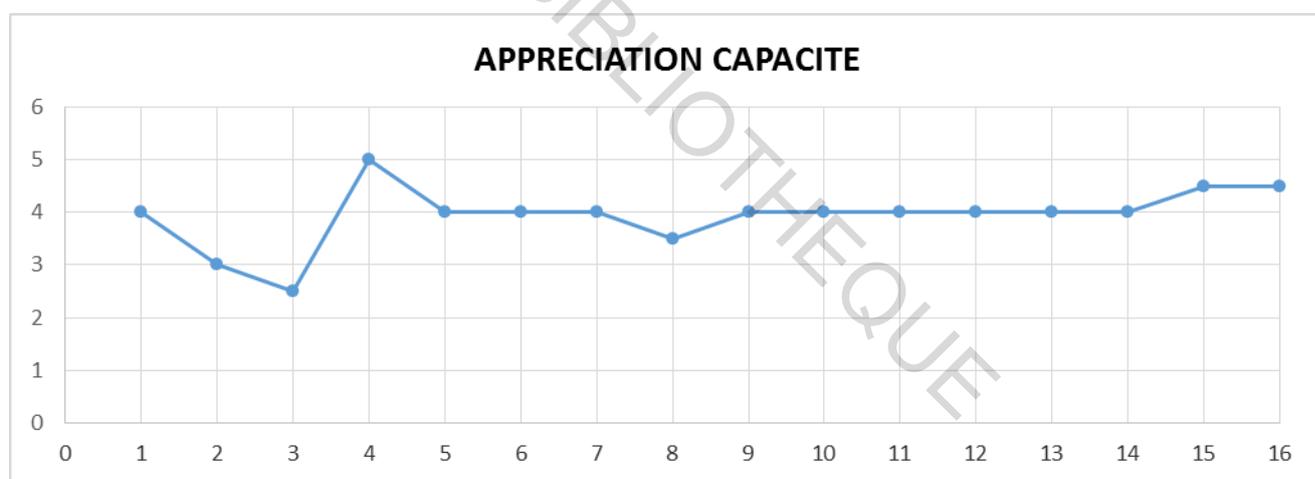
les activités de l'audit interne notamment sur le rôle et les méthodes de travail, la durée des audits qui paraît longue ce qui se justifie par le manque de personnel, la non prise en compte des attentes et l'absence de feedback sont les raisons justifiant la difficulté relationnelle qui existe entre l'auditeur et les audités. Néanmoins, les audités sont globalement satisfaits du service d'audit interne et elle participe à la création de la valeur ajoutée.

7.5.2. L'appréciation de la capacité de l'auditeur par les audités

Par capacité nous entendons les valeurs intrinsèques que l'auditeur doit avoir pour exercer ses missions avec efficacité. La capacité de l'auditeur a une bonne appréciation en générale lors des missions d'audit par les audités. Il remplit tous les critères à savoir : diplomatie, ouverture d'esprit, discrétion, disponibilité, esprit critique, confidentialité, etc...

Pour que la capacité de l'auditeur soit totalement satisfaisante dans l'ensemble, les critères moyennement appréciés tel que l'aptitude à la communication doit être améliorée.

Figure 4 : Appréciation capacité de l'auditeur



Source : nous-mêmes

1 : Niveau d'objectivité	7 : Ouverture d'esprit
2 : Aptitudes aux relations humaines	8 : Diplomate
3 : Aptitudes à la communication	9 : Confidentialité
4 : Considération pour toutes les activités	10 : Sens de l'écoute
5 : Clarté et la précision des propos	11 : Disponibilité
6 : Efficacité et rapidité	12 : Impartialité

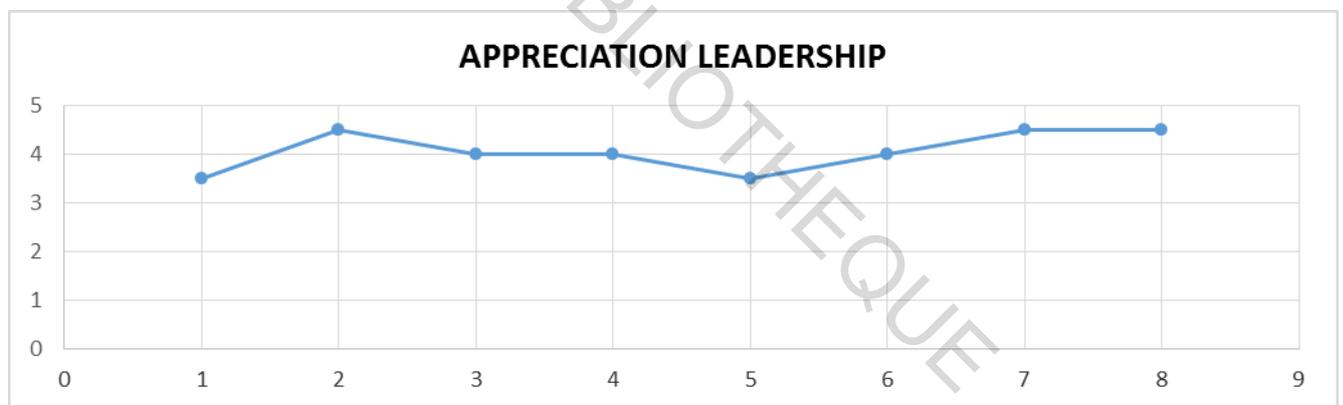
Commentaires :

Globalement l'auditeur présente une bonne capacité lors de ses missions d'audit. Les critères les moins appréciés sont l'aptitude aux relations humaines et à la communication ; celles-ci doivent être corrigées.

7.5.3. L'appréciation du leadership du responsable de l'audit interne par les audités

Les personnes les mieux placées pour apprécier le leadership du responsable de l'audit interne sont les auditeurs. Etant donné que le service d'audit interne de la NSIA ASSURANCES BENIN comprend en son sein une seule personne qui en est le responsable et est chargé lui seul des activités de l'audit interne sans aucun collaborateur, nous n'avons pas pu apprécier le leadership de celui-ci.

Cependant cette appréciation du leadership a été possible à travers les questionnaires administrés aux auditeurs stagiaires du département d'audit interne.

Figure 5 : Appréciation du leader

Source : nous-mêmes

Attitude de facilitation- orientation clients

1 : capacité à communiquer

2 : maturité professionnelle

3 : degré de confiance

4 : accessibilité

5 : capacité à anticiper les tendances à venir

6 : qualité des services

7 : respect des différences

8 : capacité à gérer les changements

Commentaires :

Globalement le leadership du responsable de l'audit interne est satisfaisant. Il a une capacité à anticiper les tendances à venir, une capacité à communiquer avec ses stagiaires, une capacité à gérer les changements et un respect des différences.

7.5.4. La satisfaction d'une mission par les audités

Les audités sont satisfaits du déroulement d'une mission mais certains points doivent être améliorés tels que :

- la durée des audits qui est trouvée longue ;
- les demandes des audités qui ne sont pas prises en considérations dans la planification de l'audit ;
- la présentation des objectifs de la mission et de son déroulement qui n'est pas claire et la durée de présentation jugée courte.

Suite à la présentation des résultats relatifs à l'évaluation de la satisfaction de l'audit interne, à l'appréciation de la capacité de l'auditeur et de son leadership, enfin du déroulement des missions, nous pouvons dire que les insuffisances majeures constatées sont liées à la communication et au feedback. L'audit interne ne cherche pas à savoir si ses clients sont satisfaits des prestations, s'ils sont informés sur l'activité et quelles sont leur attente par rapport à ce service.

7.6. La conformité par rapport aux normes de l'IIA

Cette analyse va donner la principale réponse de notre étude, ainsi nous pourrons dire si le service d'audit interne a des pratiques conformes aux normes de l'IIA.

7.6.1. Synthèses de l'analyse de conformité

Avant d'analyser les insuffisances relevées nous synthétiserons les résultats comme ci-après

- Dans un premier tableau (tableau N°14) nous donnerons notre évaluation sur la base de notre appréciation du degré de conformité des pratiques du service d'audit interne de la NSIA Assurances BENIN aux normes de l'audit interne ainsi qu'une cotation en fonction des insuffisances notées.

Tableau 14 : Méthode de cotation

Cotation	Signification
1	Non-conformité
2	Normes appliquées partiellement
3	Conforme aux normes

Source : nous-mêmes

- Dans un deuxième tableau (tableau N°15) nous indiquerons les insuffisances relevées ainsi que les normes concernées

Tableau 15 : Evaluation de la conformité par rapport aux normes de l'IIA

Numéro et intitulé de la norme	Niveau de conformité		
	1	2	3
1000-Mission, pouvoirs et responsabilité			X
1100-Indépendance et objectivité			X
1200-Compétence et conscience professionnelle			X
1300-Programme d'assurance et d'amélioration qualité		X	
2000-Gestion de l'audit interne			
2010-planification		X	
2020-communication et approbation		X	
2030-gestion des ressources		X	
2040-règles et procédures		X	
2050-coordination		X	
2060-rapport au conseil et à la DG		X	
2100-Nature du travail			
2110-management des risques		X	
2120-contrôle		X	
2130-gouvernement d'entreprise		X	
2200-Planification de la mission			
2201-considérations relatives à la planification		X	
2210-objectifs de la mission		X	
2220-champs de la mission		X	
2300-Accomplissement de la mission			
2310-identification des informations		X	
2320-analyse et évaluation		X	

2330-documentation des informations		X	
2340-supervision de la mission		X	
2400-Communication des résultats			
2410-contenu de la communication		X	
2420-qualité de la communication		X	
2430-indication de non-conformité		X	
2440-diffusion des résultats		X	
2500-Surveillance des actions de progrès		X	
2600-Acceptation des risques		X	
EVALUATION GLOBALE		X	

Source : nous-mêmes

De façon globale, l'évaluation est plus ou moins conforme ; des insuffisances doivent être corrigées. Les notes attribuées reflètent notre évaluation de degré de mise en œuvre des MPA, au regard de l'impact des faiblesses constatées sur les normes et de leur impact sur le fonctionnement de l'audit interne.

Tableau 16 : Synthèse des insuffisances relevées

Normes	Insuffisances relevées
1300 -Programme d'assurance et d'amélioration qualité	La satisfaction des audités n'est pas déterminée. Le programme d'assurance qualité n'est pas développé.
2100 -Nature du travail	L'approche par les risques n'est pas encore bien développée Rôle de l'audit interne vis-à-vis du gouvernement d'entreprise n'est pas vraiment spécifié
2200 -Planification de la mission	Les missions ne sont pas bien planifiées
2300 -Acomplissement de la mission	Toutes les missions ne sont pas accomplies en raison d'un défaut de ressources humaines. Seul le responsable du service d'audit interne s'occupe de ce service.
2400 -Communication des résultats	Les audités ne sont pas assez informés sur l'activité de l'audit interne La prise en compte des attentes des audités n'est pas efficace.
2500 -Surveillance des actions de progrès	La surveillance n'est pas permanente et systématique La procédure n'est pas correctement établie
2600 -Acceptation des risques	La procédure de surveillance n'étant pas mise en place pas de rapport d'acceptation du risque.

Source : nous-mêmes

7.6.2. Discussions et commentaires

➤ Limites au niveau du programme d'assurance et d'amélioration qualité

Les constats que l'on peut faire à ce niveau sont les suivants :

- Les audits qualité déjà effectués sont ceux effectués par la direction Marketing, communication et Qualité. Ces audits visent au suivi de la démarche qualité de la société en générale par rapport aux normes ISO 9001 ;
- la satisfaction des audités n'est pas évaluée périodiquement en fin de mission ;
- le programme d'assurance et d'amélioration qualité n'existe pas. Elle n'est pas définie par le service d'audit interne.

Ces constats au niveau de l'assurance et amélioration qualité du service d'audit interne peuvent avoir les conséquences suivantes :

- pas de retour sur le respect des exigences de qualité fixées par les normes et éventuellement par le management ;
- 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 non conformités éventuelles ;
- une lenteur sera constatée dans l'adaptation aux attentes des clients ;
- l'audit interne ne pourra pas recueillir les plaintes et récriminations non exprimés ; ce qui peut être à la base d'une crise de confiance entre auditeurs et audités ;
- les normes de la pratique de l'audit interne ne seront pas appliquées convenablement par les auditeurs ;
- la gestion de la base de données pour le suivi des recommandations et des plans d'actions découlant des missions ne pourra se faire efficacement.

➤ Insuffisances au niveau du management des risques

Selon la norme 2110 la direction de l'audit interne doit évaluer le processus de management des risques en s'assurant de son efficacité. Cette évaluation fait partie des objectifs prioritaires de l'audit interne.

Le tableau ci-après récapitule l'intervention de l'audit interne dans le processus de management des risques de NSIA Assurances BENIN.

Tableau 17 : Intervention de l'audit interne dans le processus de management des risques

Identifier les risques	Oui
Les évaluer	Oui
Les hiérarchiser	Oui
Les traiter	Oui
Suivre leur évolution	Oui
Réaliser un reporting sur cette évolution	Non
Evaluer le processus en lui-même	Non

Source : nous-mêmes

Le constat général qu'on peut faire est que dans l'exécution de leur mission l'audit interne intervient dans le processus de management des risques en identifiant les risques auxquels est exposé NSIA Assurances BENIN, évalue les risques, les hiérarchise, les traite et suit leur évolution.

Par contre l'audit interne ne réalise pas de reporting sur l'évolution des risques et n'évalue pas le processus en lui-même.

➤ **Insuffisances dans le processus permanent de suivi des actions de progrès**

Après identification des différentes recommandations et leurs modalités de mise en œuvre établies avec les audités, l'audit interne effectue le suivi seulement pour les recommandations de grandes importances et au besoin demande aux audités de la faire. De plus ces suivis ne sont faits que lors de la mission suivante dans la même direction. Laquelle mission peut avoir lieu après un an et même plus.

Une lenteur dans le suivi des recommandations peut avoir des conséquences incalculables. De même qu'une absence de suivi de recommandations même pour les recommandations jugées moins importantes.

➤ **Insuffisances par rapport à l'organisation du service d'audit interne**

Le service d'audit interne de la NSIA est composé d'une seule personne le responsable du service. Il est le seul à faire le travail et n'a pas à sa disposition des subordonnés. Cela ne garantit pas l'efficacité du service vu la charge de travail qui lui est attribuée.

Cet état de chose justifie les insuffisances notées au niveau du respect des normes 2200 : planification de la mission et normes 2300 : accomplissement de la mission.

Ce service ne peut atteindre la performance avec une ressource humaine insuffisante.

Suite à ce diagnostic, nous pouvons dire que le service d'audit interne de NSIA Assurances BENIN, doit améliorer et mettre en pratique l'utilisation de certaines normes de l'IIA. La mise en pratique conforme des normes de l'IIA, donne une image d'excellence, l'assurance d'un outil performant au service du management et la certification du service. Les insuffisances que nous avons soulevées dans ce chapitre méritent donc d'être corrigées. Pour cela nous avons fait quelques propositions dans le chapitre suivant.

Chapitre 8 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Suite aux réalités de fonctionnement de l'audit interne et les comparaisons qui ont été faites en conformité avec les normes IIA, il paraît opportun de faire des propositions d'amélioration. Pour permettre une conformité aux normes IIA, nous suggérons les recommandations suivantes.

8.1. Proposition sur le plan organisationnel

Le SAI est géré par une seule personne c'est-à-dire le responsable du service d'audit interne. Vu la taille de l'entreprise et donc l'importance et le nombre des missions d'audit à effectuer chaque année, nous estimons que la ressource humaine disponible pour ce service est insuffisante pour garantir son efficacité.

Il est donc important voir même urgent que NSIA Assurances BENIN mette à la disposition du SAI des ressources humaines en investissant dans le recrutement d'un ou de deux auditeurs pour permettre à ce service d'atteindre ses objectifs et être performant.

8.2. Proposition de programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le directeur de l'audit interne doit mettre en place un système d'assurance et d'amélioration qualité suffisamment détaillé pour couvrir tous les aspects du fonctionnement et de la gestion du service d'audit interne. Comme préconisé par la MPA 1300-1 dans le cadre d'une structure importante comme NSIA Assurance BENIN, le directeur de l'audit interne doit surtout favoriser la création d'une fonction « assurance et amélioration qualité » formelle et indépendante. Il pourra déléguer cette responsabilité au responsable Marketing, communication et qualité qui en plus de veiller au suivi du respect de la démarche qualité de type ISO, assurera le suivi du programme d'assurance et d'amélioration qualité selon les normes IIA.

8.3. Proposition sur le management des risques

Les processus de management des risques doivent être évalués. Ces évaluations doivent faire partie du programme d'audit annuel au même titre que les autres missions d'audit.

La mise en place d'un processus structuré et formalisé d'analyse des risques et du contrôle interne au sein de la société s'avère nécessaire.

8.4. Proposition sur la surveillance des actions de progrès

Un programme de suivi des recommandations doit être élaboré. Sinon au fil des audits, ceux sont les mêmes erreurs qui seront constatées et les mêmes recommandations qui seront faites.

L'auditeur doit jouer son rôle de formateur et de conseiller en donnant les meilleures pratiques et en suivant leurs mises en œuvres. Cela permet à l'organisation d'aller de l'avant et montre la valeur ajoutée de l'audit et son rôle essentiel dans l'organisation.

Disposer de ressource humaine afin d'y désigner un responsable 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 et faire des reporting selon une périodicité et un dead line définis en fonction de l'importance de la recommandation.

L'auditeur ne participe pas à la mise en œuvre de ses recommandations (principe de l'indépendance de l'auditeur) mais doit mettre en place un processus de suivi de celles-ci.

A partir du moment où le responsable audité accepte les recommandations, il doit mettre en œuvre un plan d'action, identifier les personnes responsables de la mise en œuvre des recommandations et les délais afférents.

Pour suivre la mise en œuvre des recommandations, le service d'audit interne doit les synthétiser dans une base ad hoc dans un premier temps.

Par la suite, le suivi effectif de la mise en œuvre des recommandations peut se faire des manières suivantes :

- Un audit allégé : l'auditeur revient dans la direction auditée quelques mois auparavant et s'entretient avec les responsables sur le niveau d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action, et il fait un rapprochement de la pratique actuelle de celle de la période précédente ;
- un questionnaire : le questionnaire est envoyé au responsable audité. L'auditeur reprend le plan d'action et demande à l'audité d'indiquer son niveau d'avancement.

Nous proposons un exemple de tableau qui permettrait le suivi des recommandations.

Tableau 18 : Suivi de la mise en application des recommandations

Problème identifié lors de l'audit et spécifié dans le rapport	Recommandations données pour la résolution du problème	Plan d'action et cadre chronologique de mise en œuvre	Indicateur de progrès / d'achèvement

8.5. Proposition d'un système d'évaluation de la qualité

Nous avons identifié des mesures qui méritent une attention particulière de la part de la direction de l'audit interne.

Le tableau ci-après, fournit des mesures à prendre en considération, les responsables de l'évaluation, le type d'évaluation et la fréquence.

Tableau 19 : Système d'amélioration qualité

	Révisé par	Type d'évaluation	Critères à évaluer	Fréquence
Satisfaction des clients	Le responsable de l'audit interne, les auditeurs, les audités.	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire - Interview - Auto évaluation - Evaluation externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportement - Déroulement des missions - La communication - La durée de mission - Le suivi des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> - Après chaque mission - Chaque trimestre - Chaque année
Rapport de mission	Les clients	Questionnaire de satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence - Objectivité 	Après chaque mission
Processus d'audit	Le responsable de l'audit interne	Revue qualité du processus étape par étape	Respect des critères qualité	Chaque mission
Feuille de travail	Le responsable de l'audit interne	Observation	Correctement renseigné	Chaque mission
Réunion de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de l'audit - Les audités 	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Comportement, les aptitudes à défendre les points de vue. - Le déroulement de la réunion. - Compréhension des audités. 	Après chaque réunion de synthèse
Les auditeurs	Le management, le responsable de l'audit interne, les auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback 360° - Auto évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduite des missions - Respect du code de déontologie 	Chaque 6 mois
Le responsable de l'audit interne	Le management, le responsable de l'audit interne, les auditeurs	Feedback 360°	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership - Style de management 	Chaque 6 mois
Ambiance de travail	Les auditeurs internes	<ul style="list-style-type: none"> - Teambulding - Brainstorming 	<ul style="list-style-type: none"> - Le travail d'équipe - Les relations individuelles 	Chaque trimestre
Relations avec les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients - Les auditeurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire - Interview - Evaluation externe 	<ul style="list-style-type: none"> - L'image de l'audit - La collaboration 	Continuellement

Conformités aux normes	- Le responsable de l'audit interne - Les auditeurs	- Evaluation interne - Auto évaluation	Conformité aux normes professionnelles d'audit interne	Chaque année
La performance	- La direction générale - Les directions auditées	Questionnaire	- Efficacité - Efficience	Continuellement
La gestion du temps	- Le responsable de l'audit interne - Les auditeurs	Fiche de suivi du temps	Durée des missions	après chaque mission
La motivation du personnel	- La direction générale - Le responsable de l'audit interne	Questionnaire	Motivation au travail	Chaque année
Suivi des recommandations	- Le responsable de l'audit interne - Auditeurs - Audités - Le management	Fiche de suivi de la mise en œuvre, évaluation du processus recommandé après la mise en œuvre	Les différentes étapes de la mise en œuvre des recommandations	Chaque mois après la mission

Source : nous-mêmes

8.6. Proposition d'un questionnaire de satisfaction post-audit

Il est important de s'enquérir de la satisfaction des clients après chaque audit. Le questionnaire suivant pourrait être administré aux responsables des services audités par l'audit interne. Ce questionnaire est un moyen pour prouver la considération que l'on a pour ses clients.

A cet effet, LYNCH (1992) observe que le feedback est un puissant outil pour comprendre la façon dont les clients perçoivent la valeur ajoutée de leur service d'audit interne. Il aide au renforcement des relations entre l'équipe d'audit et les clients sans compromettre pour autant leur indépendance.

Ce questionnaire servira à évaluer la valeur ajoutée des différents audits exécutés par l'audit interne. Il pourra être envoyé deux semaines après la fin d'une mission d'audit à ceux qui ont été directement en contact avec l'équipe d'audit sur le terrain et ceux qui seront amenés à mettre en application les différentes recommandations.

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

Service audité :

Nom de l'audit :

Equipe d'audit : **Date de l'audit :**

Veillez donner votre appréciation en répondant aux questions ci-après.

Utilisez l'échelle suivante pour répondre. Si vous ne pouvez répondre à une question, sautez tout simplement la question.

1 : totalement en désaccord

4 : d'accord

2 : pas d'accord

5 : totalement d'accord

3 : avis partagé

	1	2	3	4	5
Les objectifs de l'audit m'ont été clairement communiqués.					
L'audit a une durée de temps acceptable.					
Les désagréments ont été minimisés autant que possible.					
Les objectifs de mon activité et mes perspectives ont été considérés au cours de l'audit.					
La communication des résultats d'audit au cours de la mission était opportune et adéquate.					
L'équipe d'audit a démontré qu'elle maîtrisait nos activités.					
L'équipe d'audit a fait preuve de courtoisie, de professionnalisme et d'une approche constructive et positive.					
Les conclusions et les opinions sont logiques et bien documentées.					
Les résultats des audits ont été exactement rapportés et les recommandations appropriées ont été faites.					
Le rapport d'audit a été clairement rédigé et logiquement organisé.					
Les recommandations d'audit sont constructives et peuvent être mises en application.					
En somme, le présent audit a-t-il une valeur ajoutée aux activités de mon service ?					

Source : nous-mêmes

Les propositions que nous faisons dans ce chapitre loin d'être une panacée, ne sont que notre modeste contribution pour une amélioration de la qualité de l'audit interne.

Notre analyse nous a permis de faire des recommandations pour améliorer sensiblement l'organisation de l'audit interne, améliorer la conformité aux normes professionnelles.

Une proposition d'un système d'évaluation de la qualité ainsi qu'un questionnaire pour évaluer la qualité des prestations de l'audit interne, ont été faits.

Conclusion de la deuxième partie

En conclusion, la NSIA Assurance BENIN est une compagnie d'assurance très importante et ses attentes vis-à-vis de l'audit sont énormes. Les risques à couvrir sont importants et le périmètre d'intervention est grand puisque couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise.

La ressource humaine du SAI reste le point le plus faible de cette direction étant donné que l'audit interne est géré par seulement une personne, le responsable du service.

En outre, le diagnostic que nous avons fait nous a permis de relever quelques faiblesses liées au respect et à l'application de certaines normes de même que des faiblesses liées à la relation client de nature à entacher la qualité de l'audit interne.

Les constats faits doivent être améliorés pour une qualité du service. Les recommandations proposées ne sont que notre contribution pour l'amélioration de la qualité des pratiques conformément aux normes IIA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic qualité de l'audit interne est une obligation récente qui permet d'apprécier son adaptation aux besoins de l'entreprise et de dégager les lignes de forces et les axes de progrès réalisables dans le cadre d'une démarche d'amélioration permanente.

« Est-ce que mon travail rencontre les exigences des normes ? » c'est cette question qui doit animer en permanence les auditeurs internes.

Outre les éléments que la qualité requiert à savoir le leadership, la vision, l'orientation client, les mesures de la performance et autres, la qualité de l'audit interne exige l'adhésion au code de déontologie et la pratique des normes.

Pour GARITTE (1998) « les normes professionnelles de l'audit interne donne une assurance logique, universelle pour les praticiens et pour les clients. »

A travers donc les normes, les auditeurs comprennent clairement ce qui est attendu d'eux et les clients sont rassurés que les services qui leurs sont fournis, sont de la plus haute qualité.

Selon l'IFACI (2004), les exigences de moyens que sont les normes peuvent être structurées en 3 ensembles : les exigences de prestations, les exigences de moyens, et les exigences de pilotage et de contrôle.

L'application de chacune de ces normes a un impact sur la qualité que ce soit sur les auditeurs, le département d'audit interne, et sur les clients eux-mêmes. Ainsi comme impacts significatifs les normes favorisent la satisfaction des parties prenantes, la résolution des conflits et situations imprévues, la facilitation de la communication, la liberté d'activité et le jugement sans partialité, la garantie de la compétence, le respect des principes et règles de conduite, l'amélioration de la satisfaction des clients, le renforcement de la confiance, etc.

Notre étude était de faire un diagnostic qualité du service d'audit interne conformément à l'application des normes de l'IIA.

Pour disposer d'un référentiel permettant de faire cette étude, nous avons construit à partir d'une revue de littérature, un modèle d'analyse avec la détermination des composantes de la qualité de l'audit interne et les variables qui peuvent influencer cette qualité. Ce qu'on peut retenir c'est que l'appréciation de l'audit interne doit tenir compte de :

- La satisfaction des clients de l'audit interne ;
- des dimensions de la qualité de l'audit interne ;
- et des facteurs d'influence.

Le diagnostic qualité du service d'audit interne de NSIA Assurances BENIN, nous a permis d'identifier des faiblesses du point de vue conformité aux normes professionnelles, et de faire ressortir quelques points forts et faibles relatifs au fonctionnement du service et aux différents acteurs.

Nous pouvons retenir, que pour améliorer son efficacité et contribuer à la création de la valeur, l'audit interne doit :

- améliorer son organisation ;
- renforcer ses ressources humaines ;
- mettre un accent particulier sur ses relations avec ses clients ;
- se fixer d'autres critères d'exigences et de qualité.

Toutefois, notre étude présente un certain nombre de limites inhérents à la limitation du sujet. Nous pouvons donc citer les limites suivantes :

- la non-obtention suffisante d'informations pour apprécier le gouvernement d'entreprise ;
- la non-observation du déroulement d'une mission pour la vérification des processus d'audit ;
- le choix théorique de certaines variables qui n'ont pas été pris en compte.

Ces limites ne remettent pas en cause les résultats de cette étude.

Nous pouvons conclure que pour donner d'avantage de force et d'être un outil de qualité dont disposerait NSIA Assurances BENIN pour la poursuite de ses objectifs, la mise en pratique totale des normes IIA est nécessaire. Cette responsabilité est l'affaire du responsable de l'audit interne en premier mais également de toutes les autres directions opérationnelles.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Evaluer la satisfaction d'une mission d'audit interne

Ce questionnaire a pour objectif de vous permettre d'exprimer votre opinion sur le déroulement d'une mission. Donner la description qui reflète le mieux votre évaluation de la manière dont a été conduit l'audit. (**TA** : Totalemment d'Accord, **A** : d'Accord, **PA** : Pas d'Avis, **D** : Désaccord, **PI** : Pas d'Information)

N°	ELEMENTS	TA	A	PA	D	PI	COMMENTAIRES
	Pour une mission êtes-vous informé de celle-ci dans des délais satisfaisants (sinon quel délai vous semble souhaitable) ?						
	Cette information vous a-t-elle paru claire et explicite ?						
	Auriez-vous souhaité qu'elle contienne des informations complémentaires (si oui lesquelles) ?						
	Les auditeurs vous explique-t-il clairement le rôle et l'activité du service d'audit interne ?						
	Les auditeurs vous explique-t-il clairement les objectifs de chaque mission effectuée ?						
	Avez-vous pu émettre des demandes complémentaires et ont-elles été prises en compte à ce stade ?						
	Les auditeurs vous explique-t-il comment la mission allait se dérouler, ce qu'ils allaient faire et ce que vous auriez à faire ?						
	La mission s'est-elle déroulée conformément à cet accord ?						
	Les auditeurs vous ont-ils expliqué quels étaient leurs besoins : espace de travail, informations, documents, contacts... ?						
	Ces exigences vous ont-elles paru raisonnables et faciles à satisfaire ?						
	Le démarrage de la mission et notamment le choix et le déroulement des interviews vous ont-ils paru satisfaisants (sinon pourquoi) ?						
	Les auditeurs avaient-ils une connaissance et une compréhension suffisante des spécificités de votre unité ou fonction ?						

Les conclusions de la phase d'étude – analyse rapide de votre organisation et de son fonctionnement, détermination des points forts et des points faibles apparents vous ont-elles été présentées ?						
Vous ont-elles intéressé ? apportée une vision nouvelle ?						
Les échanges entre auditeurs et audités ont-ils été suffisamment progressifs pour que les conclusions ne constituent pas une surprise pour vous au moment de la restitution ?						
Les auditeurs ont-ils recherché et largement obtenu votre adhésion sur les observations et conclusions qu'ils ont formulées ?						
La mission s'est-elle déroulée sans perturber le fonctionnement du service ?						
L'étendue des investigations des auditeurs est-elle demeurée dans la limite fixée par le sujet tout en permettant de le cerner complètement ?						
Les auditeurs ont-ils su maintenir un équilibre convenable entre rigueur-méthode-contrôle et coopération-pédagogie-conseil ?						
Avez-vous des suggestions à émettre quant au comportement des auditeurs ?						
Quand les auditeurs sont partis, étiez-vous au clair sur ce qu'ils allaient écrire dans leur rapport ?						
Avez-vous pu vous prononcer sur le projet de rapport avant émission du rapport définitif et vos divergences ont-elles été prises en compte (modification ou annotation) ?						
Les délais d'émission du projet de rapport et du rapport définitif sont-ils satisfaisants ?						
Les problèmes évoqués s'appuient ils sur des éléments factuels et les conclusions de l'audit sont-elles fondées?						
Les problèmes et conclusions vous semblent ils correctement						

	hiérarchisés ?						
	Correctement formulés (clarté, sévérité..)?						
	Les recommandations vous semblent elles correctement calibrées : ni trop vagues ni trop contraignantes (sinon précisez) ?						
	Vous semblent elles raisonnables (par opposition à perfectionniste, voir utopiques ou démesurées par rapport au risque visé) ?						
	La forme des rapports vous semble-t-elle efficace (structure, présentation et longueur) ?						
	Le style critique des rapports est-il acceptable ?						
	La diffusion des rapports vous semble-t-elle pertinente ?						
	La mission vous a-t-elle apporté une meilleure connaissance des procédures appliquées dans votre entité ?						
	Vous a-t-elle révélé des problèmes significatifs que vous ignorez ?						
	A-t-elle confirmé des difficultés que vous pressentiez en les cernant avec suffisamment de précision pour vous permettre d'agir ?						
	La mise en œuvre des recommandations devrait-elle favoriser une meilleure maîtrise de l'activité ?						
	Certaines recommandations permettront-elles de mieux prendre les décisions et d'autres entraîneront-elles des simplifications, des gains de temps ou d'économies ?						
	Au total la mission vous aura-t-elle permis de mieux exercer vos responsabilités ?						
	Seriez-vous éventuellement disposé à faire appel à l'audit interne pour vous aider à résoudre un problème ?						

Annexe 2 : Evaluation de la satisfaction de l'audite

Ce questionnaire a pour objectif de permettre d'exprimer votre opinion sur la qualité des prestations et l'efficacité du service. Vos remarques seront utiles.

Notez sur une échelle 1 (insuffisant) à 5 (excellent).

SATISFACTION SUR LE SERVICE D'AUDIT INTERNE

N°	ELEMENTS	1	2	3	4	5	Commentaires
	Les relations avec l'audit interne						
	Votre connaissance de l'activité d'audit interne						
	Le comportement de l'auditeur						
	L'image de l'audit interne						
	Leur capacité de communication interpersonnelle						
	La communication sur leurs activités						
	La durée des audits						
	Leur connaissance technique de votre activité						
	L'indépendance de l'audit interne						
	La compétence de l'audit interne						
	Le professionnalisme de l'auditeur						
	La prise en considération de vos attentes						
	La planification annuelle des audits						
	Votre implication dans le processus de planification annuelle						

La confidentialité des informations						
Le feedback						
La clarté des rapports						
Le temps de diffusion des rapports						
La qualité du service						
La valeur ajoutée de l'audit interne à votre activité						
Votre satisfaction globale de l'audit interne						

Avez-vous d'autres remarques à faire et propositions à formuler pour l'amélioration de la qualité de service ?

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le personnel de l'audit interne

I- ORGANISATION DE LA STRUCTURE

1. Quelle description pouvez-vous faire de l'organisation de votre structure ?
2. Vous permet-elle de réaliser vos missions de façon aisée ?
3. Vos missions et objectifs sont-ils clairement définis ? Qu'en est-il de leur pertinence ?

II- RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

4. Quel rang occupe votre service vis-à-vis de la hiérarchie ?
5. L'attachement hiérarchique dont bénéficie votre service rend-il crédible l'indépendance qui doit être le maître mot dans la réalisation de vos missions ?
6. Votre service est-il reconnu des autres services de l'organisation ?

III- COMPETENCES

7. Le niveau de formation actuelle dont vous êtes titulaire vous permet-il d'assurer les fonctions d'auditeurs avec sérénité ?
8. Bénéficiez-vous d'un programme de formation adaptée et cohérent ?
9. Qu'utilisez-vous comme outils de l'audit ?
10. Quelle expérience professionnelle retrouve-t-on à votre actif ?
11. Maîtriser vous la méthodologie de l'audit interne telle qu'exigée par la profession ?
12. Respectez-vous les principes fondamentaux que sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et l'indépendance ?
13. Utilisez-vous les nouvelles normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?

IV- RESSOURCES

14. Les moyens mis en œuvre dans le cadre de l'exécution des missions vous paraissent-ils suffisants ?
15. Le service dispose-t-il d'un budget ? Si oui est-il suffisant pour couvrir les diverses charges liées aux activités ?
16. De quelles ressources (humaines, financières, logistiques) dispose le service pour mener à bien ses missions et par ricochet atteindre les objectifs escomptés ?

V- FONCTIONNEMENT

17. Comment est managé le personnel de votre service ?
18. Avez-vous recours aux spécialistes pour des missions spécifiques ?
19. Quelles activités effectuez-vous dans la pratique ?
20. Comment se fait l'organisation de vos missions ?
21. Le personnel est-il évalué ? Justifiez votre réponse
22. Des réunions de mise à niveau sur des nouvelles procédures sont-elles organisées ?
23. Quels critères de succès d'une mission avez-vous déterminés ?
24. Un système d'évaluation de la satisfaction des audités est-il mis en place ? Et à quelle fréquence ?
25. A quelle sorte de contrainte faites-vous face ?
26. Quelles difficultés particulières rencontrez-vous ?

Annexe 4 : Apprécier les capacités des auditeurs

Utilisez l'échelle suivante de 1 (insuffisant) à 5 (excellent)

N°		1	2	3	4	5
1	Le niveau d'objectivité					
2	Aptitude aux relations humaines des auditeurs					
3	Aptitude à la communication des auditeurs					
4	Considèrent-ils que toutes les fonctions de l'entreprise sont importantes ?					
5	Clarté et la précision des propos					
6	Constructifs					
7	Respectueux des faits					
8	Efficacité et rapidité					
9	Ouverture d'esprit					
10	Diplomates					
11	Sens de l'écoute					
12	Esprit critique					
13	Discrétion					
14	Disponibilité					
15	Impartialité					
16	Confidentialité					

Annexe 5 : Apprécier le leadership du responsable du service d'audit interne

Utilisez l'échelle suivante de 1 (insuffisant) à 5 (excellent)

N°		1	2	3	4	5
	ATTITUDE DE FACILITATION					
1	Capacité à communiquer					
2	Maturité professionnelle					
3	Degré de confiance					
4	Respect des différences					
5	Accessibilité					
	ORIENTATION CLIENT					
6	Qualité des services					
7	Capacité à anticiper les tendances à venir					
8	Capacité à gérer les changements					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- 1- AFNOR, (1996), « *Gérer et assurer la qualité : qualité et efficacité des organisations* », AFNOR, 703 pages ;
- 2- BARBIER Etienne, (1999), « *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit: l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations* », édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 124 pages ;
- 3- BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, (1996), « *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité* », 418 pages ;
- 4- BERNARD Claude Yves, (2000), « *Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles* », édition AFNOR, 327 pages ;
- 5- BERTIN Elisabeth, (2007), « *Audit Interne : enjeux et pratiques à l'international* », édition d'ORGANISATION, collection Finance, Paris, 318 pages ;
- 6- BOURGUIGNON A, (2000), « *Performance et Contrôle Interne* », édition d'ORGANISATION, Paris, 1025 pages ;
- 7- CFIA, (2001), « *Evaluation de la compétence de la pratique d'audit interne* », IFACI, 45 pages ;
- 8- COOPERS et LYBRAND, (2000), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », édition d'ORGANISATION, Paris, 378 pages ;
- 9- CORBEL Bernard et MURRY Bernard, (2000), « *L'audit qualité interne* », AFNOR, 100 pages ;
- 10- CROSBY Philip, (1986), « *La qualité c'est gratuit : l'art et la manière d'obtenir la qualité* », ECONOMICA, 313 pages ;
- 11- DOUCET Christian, (2013), « *La qualité* », édition PUF, 128 pages ;
- 12- GAUTHIER Éric, (2002), « *Le professionnalisme de l'auditeur interne* », RFAI n° 159
- 13- GERBIER Alain, (1996), « *La charte d'Audit support d'une légitimité* », éditions Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI), Paris, 177 pages ;
- 14- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, (2002), « *La qualité, simple et efficace: à l'attention des managers* », édition ESF, Paris, 124 pages ;
- 15- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, (2011), « *Le grand livre du responsable qualité* », édition d'organisation, 486 pages ;
- 16- GROVS Ammar, (2013), « *Eléments d'analyse de la fiabilité et du contrôle de qualité* », édition Hermès- Lavoisier, 278 pages ;
- 17- HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit, (2005), « *Audit: Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne: normes ISA 200, 315, 330, et 500* », édition PEARSON EDUCATION, Paris, 243 pages ;

- 18- HEBBAZI Ahmed (2001), « *un mode managérial visant l'excellence: la certification de l'audit interne* », Audit n°153 : 22-24 ;
- 19- HENRY Alain et MONKAM -DAVERAT Ignace, (2001), « *rédiger les procédures de l'entreprise* » guide pratique, édition d'ORGANISATION, 3ème édition, 184 pages ;
- 20- IFACI, (2004), « *Normes professionnelles de l'audit interne* », IIA, 128 pages ;
- 21- IFACI, Institut de l'Audit Interne. (2001) « *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence* », collection les cahiers de recherche, Paris, 45 pages ;
- 22- ISHIKAWA Kaoru, (2007), « *La gestion de la qualité* », édition DUNOD, collection Fonctions de l'entreprise, 256 pages ;
- 23- ISO 9000, (2000), système de management par la qualité exigences, www.iso.org ;
- 24- JACCARD Michel, (2013), « *The objective is quality* », Editions EPFL CRC Press (Taylor and Francis group), 448 pages ;
- 25- JAMBART Claude et CABY François, (2000), « *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils* », ECONOMICA, 179 pages ;
- 26- KREBS Geneviève, MOUGIN Yvon, (2007), « *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne* », édition AFNOR, 264 pages ;
- 27- LEJEUNE Gérard et Jean Pierre EMMERICH, (2007), « *Audit et Commissariat aux comptes*», édition GUALINO, collection EJA, Paris, 330 pages ;
- 28- LEMANT Olivier, (1995), « *La direction d'un service d'audit interne* », IFACI, 185 pages ;
- 29- LEMANT Olivier, (1999), « *créer, organiser et développer l'audit interne : Que faire pour réussir?*», édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 177 pages ;
- 30- Margerand Jean & Gillet-Goinard Florence, (2006), « *Manager la qualité pour la première fois*», Edition d'organisation, 206 pages ;
- 31- PIGE Benoit, (2001), « *Audit et contrôle interne* », éditions EMS, 2ème édition, collection Les essentiels de la gestion, France, 207 pages ;
- 32- RENARD Jacques, (2003), « *L'audit interne : ce qui fait débat* », édition MAXIMA, collection Institut de l'audit interne, Paris, 267 pages ;
- 33- RENARD Jacques, (2010) « *Théorie et pratique de l'audit interne* », édition d'ORGANISATION, 7e édition, collection Les références, 469 pages ;
- 34- SCHICK Pierre et LEMANT Olivier, (2001), « *Guide de self- audit* », édition d'ORGANISATION, 2ème édition, collection Les livres outils, Paris, 217pages ;

- 35- SCHICK Pierre, (2007), « *Mémento d'audit interne* », édition DUNOD, collection Fonctions de l'entreprise. Gestion/ Finance, Paris ,215 pages ;
- 36- VILLALONGA C. (2007), « *L'Audit qualité interne* », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 216 pages ;
- 37- VILLALONGA Christophe, (2011), « *Le guide du parfait auditeur interne* », édition LEXITIS, 124 pages ;
- 38- WEILL Michel, (1999), « *L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations* », AFNOR, 248 pages ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE