



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

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

**25^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA DIVISION AUDIT GENERAL
AU REGARD DES EXIGENCES DU PROGRAMME
D'ASSURANCE ET D'AMELIORATION QUALITE
(PAAQ) : CAS DE LA BRIDGE BANK GROUP COTE
D'IVOIRE**

Présenté par :

AMON Schiboud Marie-Dominique Audrey

Dirigé par :

Monsieur Kader DIALLO
Auditeur Général à BBG CI

Avril 2015

DEDICACES

Je rends grâce à *L'ETERNEL DIEU* pour tous ses bienfaits dans ma vie.

Je dédie ce travail à :

- mes chers parents : mon père *AMON JEAN JACQUES HENRI* et ma mère *KOFFI AKISSI JOSEPHINE Epouse AMON*, qui ont fourni d'énormes efforts financiers afin que je puisse bénéficier de cette formation de qualité ;
- ma tante *BEUGRE TANOH Justine*, Secrétaire Général du CESAG, pour son soutien durant cette formation ;
- mes frères et sœurs ;
- tous ceux qui m'ont aidé.

REMERCIEMENTS

A l'issue de la rédaction de ce mémoire, il m'est agréable d'exprimer mes remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin, ont apporté une contribution quelconque à sa réalisation.

Je remercie tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement :

- ✚ M.**CHABI Bertin**, Chef du Département CESAG Executive ;
- ✚ Mme **Sokhna Mously SEYE**, Assistante de programmes CESAG Executive ;
- ✚ Mme **Aimé LORE**, Assistante du Chef de Département CESAG Executive.

J'exprime également toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de :

- Monsieur **Kader DIALLO**, Auditeur Général de la Division Audit Général de BBG CI, pour m'avoir aidé à obtenir ce stage et pour les conseils prodigués à mon attention lors de l'encadrement de ce mémoire;
- l'ensemble du personnel de BBG CI plus particulièrement :
 - ✚ Monsieur **Osmane HAMZA**, Directeur Général Adjoint ;
 - ✚ Monsieur **Joël KOUADIO**, Manager Audit Interne ;
 - ✚ Madame **Laeticia N'DJABOUE**, Manager Contrôle Interne ;
 - ✚ Monsieur **Guillaume TANTON** et Mademoiselle **Christelle DIBY**, tous deux respectivement Assistants Audit Interne et Contrôle Interne de la Division Audit Général, pour l'accueil qu'ils m'ont réservé ;
- toute la promotion MBA Audit et Contrôle de Gestion du CESAG, pour cette formidable année passée ensemble.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- **BBG CI** : Bridge Bank Group Côte d'Ivoire
- **UMOA**: Union Monétaire Ouest Africaine
- **DAG**: Division Audit Général
- **CRIPP** : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne
- **KPMG** : Kleynveld-Peat-Marwick-Goerdeler
- **PAAQ** : Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité
- **CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- **IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- **IIA** : Institute of Internal Auditors
- **QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne
- **BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- **DAT** : Dépôts A Terme
- **DG** : Direction Générale
- **DEXE** : Direction de l'Exploitation
- **DRP** : Direction du Réseau et des Particuliers
- **DF** : Direction Financière
- **DMD** : Direction des Moyens et du Développement
- **DOT** : Direction des Opérations de Trésorerie
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **DRJ** : Direction des Risques et du Juridique
- **AG** : Audit Général

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau synthétique présentant les séries et dénominations des normes.....	12
Tableau 2 : Principes fondamentaux et règles de conduite du code de déontologie.....	15
Tableau 3 : Tableau comparatif entre Audit interne et Audit externe.....	19
Tableau 4 : Organisation de la DAG selon le dispositif de contrôle interne, des activités de contrôle et du positionnement des ressources humaines.....	41
Tableau 5 : Points d'exigences du PAAQ.....	47
Tableau 6 : Analyse de la situation actuelle de la DAG par rapport aux exigences du PAAQ.....	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	29
----------------------------------	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de BRIDGE BANK GROUP COTE D'IVOIRE.....	63
Annexe 2 : Organigramme de la Division Audit Général.....	64
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne.....	65
Annexe 4 : Programme de vérification.....	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	5
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1 : AUDIT HIER, AUJOURD’HUI ET DEMAIN.....	7
1.1 La notion d’audit.....	7
1.1.1 Historique.....	7
1.1.2 Définitions et objectifs.....	8
1.1.2.1 Définition.....	8
1.1.2.2 Objectifs.....	9
1.1.3 Missions de l’audit interne.....	9
1.1.3.1 Mission de conformité/régularité.....	10
1.1.3.2 Mission d’efficacité.....	10
1.1.4 Les normes en audit interne.....	11
1.1.4.1 Les normes de qualification.....	11
1.1.4.2 Les normes de fonctionnement.....	11
1.1.4.3 Les normes de mise en œuvre.....	12
1.1.5 Le code de déontologie.....	14
1.2 Concepts voisins de l’audit interne.....	16
1.2.1 Audit interne et Contrôle interne.....	16
1.2.2 Audit interne et Contrôle de Gestion.....	17
1.2.3 Audit interne et Audit externe.....	18
1.3 Les supports de l’audit interne.....	20
1.3.1 La charte d’audit.....	20
1.3.2 Le manuel d’audit interne.....	21
1.3.3 La cartographie des risques.....	22

1.3.4 Le plan d’audit.....	22
1.3.5 Le manuel de procédures.....	23
1.3.6 Les dossiers d’audit et les papiers de travail.....	25
CHAPITRE 2 : LA NORME 1300 – PROGRAMME D’ASSURANCE ET D’AMELIORATION QUALITE.....	25
2.1 Les exigences de la norme 1300.....	25
2.2 Les évaluations internes et externes.....	26
2.2.1 Les évaluations internes.....	26
2.2.2 Les évaluations externes.....	26
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	28
3.1 Modèle d’analyse.....	29
3.2 La population de l’étude.....	30
3.3 Outils de collecte et d’analyse de données.....	30
3.3.1 L’analyse documentaire.....	30
3.3.2 Les observations.....	30
3.3.3 L’entretien.....	31
3.3.4 Le questionnaire de contrôle interne.....	31
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	33
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	34
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE BBG CI.....	35
4.1 Environnement interne.....	35
4.1.1 Historique.....	35
4.1.2 Activités.....	36
4.1.3 Structure organisationnelle de BBG CI.....	37
4.2 Organisation et fonctionnement de la DAG de BBG CI.....	40
4.2.1 Organisation de la DAG.....	40
4.2.2 Fonctionnement de la DAG.....	42
4.3 Référentiels de la DAG.....	43
4.3.1 La charte de l’Audit Général.....	43
4.3.2 Le manuel de procédures de contrôle.....	43
4.3.3 La cartographie des risques de BBG CI.....	43
4.3.4 La typologie des risques.....	44
4.3.5 Le plan d’audit.....	44

4.3.6 Le guide Référencement – Codification – Cotation.....	44
CHAPITRE 5 : EVALUATION DE LA DIVISION AUDIT GENERAL AU REGARD DES EXIGENCES DU PAAQ.....	45
5.1 Description de la démarche pour l'évaluation de la DAG.....	45
5.2 Mise en œuvre de la démarche adoptée pour l'évaluation.....	46
5.2.1 Identification des exigences d'un PAAQ.....	46
5.2.2 Analyse de la situation de la DAG par rapport aux exigences d'un PAAQ.....	49
5.3 Les forces et faiblesses de la DAG.....	51
5.3.1 Les forces de la DAG vis-à-vis des exigences d'un PAAQ.....	51
5.3.2 Les faiblesses constatées.....	55
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	60
ANNEXES.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	95

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Discipline initialement limitée à la prévention des fraudes ou à la recherche des erreurs comptables, l'audit constitue désormais une pièce maîtresse de l'efficacité organisationnelle et de l'affirmation des performances. Ce qui lui a permis de renforcer son champ d'investigation purement comptable à l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise. Ainsi, la définition de l'audit interne par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et traduite par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) précise que l'audit interne donne à l'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 devient à cet effet, une activité incontournable dans toute grande entreprise et constitue à la fois un processus de gestion exemplaire et un engagement à l'excellence.

De ce fait, toute organisation qui se dote d'un service d'audit interne participe à l'amélioration de ses performances.

Occupant la onzième place sur les vingt-quatre banques que compte la Côte d'Ivoire, Bridge Bank Group Côte d'Ivoire (BBG CI) a progressivement consolidé sa position depuis sa création. C'est fort de la culture d'excellence reconnue à la banque et du désir de se positionner comme une référence en audit interne dans le système bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), que la Division Audit Général (DAG), structure de la banque en charge de la fonction audit interne à Bridge Bank Group Côte d'Ivoire, a décidé d'accroître son niveau de conformité aux normes d'Audit Interne. A cet égard, elle a élaboré un plan de mise en conformité au Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'Audit Interne (CRIPP). C'est dans ce contexte que, la DAG a choisi d'effectuer un diagnostic de sa situation par rapport aux exigences de qualité définies par la norme 1300 « Programme d'assurance et d'amélioration qualité ».

La DAG est la base du management de l'organisation. Elle a une obligation de qualité évidente dans l'exercice de sa mission en respectant les normes de la pratique professionnelle. Compte tenu de la complexité et des diverses activités de la structure Audit Général, elle n'est pas totalement en conformité avec les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne pour plusieurs raisons :

- ❖ Une non application de l'ensemble des normes internationales en matière d'audit interne notamment les normes professionnelles relatives au programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur les aspects de l'audit interne ;
- ❖ Une absence de programme d'assurance et d'amélioration qualité.

Les conséquences de cette situation sont les suivantes :

- ❖ Une non-conformité avec les normes d'Audit Interne ;
- ❖ Une non évaluation interne et externe du personnel de la Division Audit Général.

Le but de ce diagnostic étant d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction audit interne à Bridge Bank Group Côte d'Ivoire, de sorte à identifier les forces et les dysfonctionnements, leurs causes et à définir les plans d'actions correspondants par rapport au Référentiel précité.

La question principale qui ressort de notre étude est la suivante : **Quel est le niveau de conformité de la Division Audit Général au regard des exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité ?**

Pour cerner les contours de cette question, il faut savoir :

- ❖ Qu'est ce qu'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ?
- ❖ Quelles sont les exigences d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ?
- ❖ Dans quelle mesure, le service audit interne est-il en conformité avec les exigences d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ?
- ❖ Quelles améliorations apportées à la Division Audit Général pour accroître son niveau de conformité aux normes d'Audit Interne ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons choisi le thème : « **Evaluation de la Division Audit général au regard des exigences du Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité (PAAQ) : cas de la BRIDGE BANK GROUP COTE D'IVOIRE** ».

L'objectif majeur est d'évaluer le niveau de conformité de la Division Audit Général au regard des exigences d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité.

Cet objectif a permis de déceler les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ Définir un programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
- ❖ Décrire les exigences d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
- ❖ S'assurer de la conformité de la Division Audit Général aux exigences d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
- ❖ Faire des propositions d'amélioration.

Cette étude va permettre à la Division Audit Général d'apprécier son niveau de conformité aux normes internationales plus particulièrement à la norme 1300 et d'autre part, d'optimiser le fonctionnement, la qualité et l'organisation de ladite division.

Aux étudiants du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), elle leur donnera une idée sur la méthodologie de l'évaluation d'un service d'audit interne conformément aux exigences du PAAQ.

Pour nous-mêmes, cette étude permettra :

- d'évaluer notre aptitude à entreprendre des travaux de recherche dans la poursuite de notre formation ;
- de nous familiariser avec les spécificités et la pratique de l'audit interne dans le secteur bancaire ;
- d'être prédisposé à un emploi d'auditeur dans une institution financière à notre sortie du CESAG.

La présente étude comprend deux parties :

La première partie intitulée « cadre théorique », portera sur les notions théoriques utiles à la compréhension du thème, tandis que la deuxième partie traitera du cadre pratique de l'étude dans lequel seront abordées les réalités sur le terrain.

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'audit interne est exercé dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Pour BERTIN (2007 : 5) : « l'audit interne, défini officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit faire vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs ».

La première partie de notre étude sera essentiellement consacrée aux fondements théoriques. Elle est structurée en trois chapitres : le premier chapitre portera sur l'audit interne à travers la définition, le code de déontologie, les normes professionnelles liées à la pratique de la profession et les concepts voisins à l'audit interne. Le deuxième chapitre exposera la norme 1300 « Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité » et enfin le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche appliquée.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : AUDIT HIER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Dans ce chapitre, il sera question de définir les concepts d'audit. Nous examinerons successivement ces concepts dans les sections suivantes :

1.1 La notion d'audit

Le mot audit, de nos jours utilisé dans les pays francophones, est arrivé des pays anglo-saxons, malgré son origine latine. L'audit est un passage en revue, devant conduire à une évaluation, à une appréciation d'un programme ou d'une procédure. Généralement pratiqué dans les domaines comptables et financiers, il a été depuis quelques années étendu à toutes les activités de l'entreprise.

1.1.1 Historique

Le mot « audit » vient du mot latin « audire » qui signifie écouter. Le terme anglais « to audit » est traduit par contrôler, vérifier, surveiller, inspecter, apurer. Relevant ses débuts lointains, on note que l'audit en Europe avait pour objet de rechercher les fraudes et de démasquer les fraudeurs.

Déjà au XIII^{ème} siècle en Europe et principalement en Italie, l'auditeur d'une municipalité recevait une prime proportionnelle à chaque fraude qu'il découvrait. En France, la cour des comptes a commencé à examiner le bien fondé des dépenses publiques grâce à l'audit. En Afrique, l'importance de l'audit est apparue au milieu des années 1980 coïncidant, non seulement au début des crises financières des économies au sud du Sahara mais surtout par suite des opérations de privatisation, de rachat, de fusion et de liquidation de la plupart des sociétés d'Etat.

A ce jour, l'audit a connu cinq (05) grandes étapes :

- Crise de 1929 : déphasage entre la valeur de marché et la valeur intrinsèque de l'entreprise. Le rôle de l'audit à travers le contrôle interne a porté sur la régularité par rapport aux normes comptables.

- Entre 1929 et les années 60 : c'est la période des multinationales modernes. L'audit était axé sur le contrôle de conformité aux procédures définies par le groupe.
- De 1960 à 1980 : extension de la notion de contrôle interne à celle d'efficacité, de qualité voire d'efficience dans un cadre devenu de plus en plus concurrentiel. On estime que les entreprises au delà des normes de régularité et de conformité doivent être performantes.
- De 1980 à 1990 : c'est la période de restructuration des entreprises. La gestion est désormais axée sur le contrôle et la rationalité. Les politiques organisationnelles doivent être décidées par les managers.
- Depuis 1990 : affirmation de l'efficacité, de l'efficience avec le contrôle des décisions du management. C'est l'étape de l'instauration des comités d'audit.

1.1.2 Définitions et objectifs

1.1.2.1 Définition

De manière générale, l'audit peut être défini comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel. C'est une mission à l'issue de laquelle, l'auditeur fournit une opinion justifiée sur l'adéquation entre une situation ou entre un état et un cadre de référence. Cependant, l'audit est, à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation, une activité indépendante d'appréciation et de contrôle des opérations. Il est au service de l'entreprise. Dans ce cas, l'on parle de l'audit interne.

Ainsi, selon l'IIA, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte 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 systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. C'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire.

L'audit interne est centré sur les enjeux majeurs de l'organisation et ses missions d'expression et d'assurance qui portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

1.1.2.2 Objectifs

Diriger, c'est planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler la marche. L'audit consiste donc à observer, étudier et analyser des situations, des comportements, des faits, des structures et des documents par rapport à des référentiels internes ou externes à l'entreprise. Ce qui permet d'en relever les écarts, les risques pour l'entreprise de manière à les maîtriser mieux, les supprimer afin d'assurer un meilleur suivi des procédures de contrôle interne. En réalité, l'audit dispose d'instruments adaptés pour justifier une situation donnée. Il fait des recommandations, donne des avis et définit la nouvelle trajectoire, notamment celle qui rend l'organisation plus efficace et qui optimise le rendement.

Ces objectifs s'articulent autour de quatre (04) points :

- 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 de l'état du contrôle interne.

Pour atteindre ces objectifs, l'audit interne effectue différentes missions.

1.1.3 Missions de l'audit interne

Selon l'IIA (1999), l'audit interne peut être défini comme une « fonction de conseil » s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management ». Elle consiste en l'examen des composantes de l'organisation et des conditions de son fonctionnement. Deux grandes

missions lui sont assignées. Ainsi, selon la nature des missions conférées, l'auditeur sera appelé à effectuer soit des missions de conformité et de régularité, soit des missions tournées vers l'efficacité.

1.1.3.1 Mission de conformité/régularité

Il s'agit pour l'auditeur d'évaluer le contrôle interne et de proposer des améliorations. L'auditeur appréciera l'exhaustivité des informations financières ainsi que les moyens permettant d'identifier, mesurer et présenter ces informations. Il s'agit plus précisément d'examiner les systèmes établis en vue d'en assurer leur respect, d'apprécier les plans, les lois, les procédures, les règlements, les mesurer afin de protéger et de sauvegarder le patrimoine.

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

- les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler audit de conformité : les juristes distinguent que dans le premier cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas, la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité avec le référentiel proposé.

1.1.3.2 Mission d'efficacité

Elle consiste à évaluer l'efficacité de l'organisation et à proposer des améliorations. Il faut lier chaque système à sa finalité. L'on doit s'interroger sur la fiabilité du système en présence et sa capacité à obtenir les résultats escomptés. L'auditeur vérifiera si les opérations sont exécutées conformément aux prévisions. Ce qui lui permettra d'évaluer la pertinence des objectifs, c'est-à-dire leur degré d'ambition et de faisabilité ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'organisation.

1.1.4 Les normes en audit interne

La notion de norme implique l'existence d'une autorité extérieure à celui qui est appelé à la respecter. Cette autorité définit le contenu et le mode d'application des normes qu'elle édicte. Les normes traduisent un état actuel des pratiques de l'audit ou définissent un objectif que doivent atteindre tous les professionnels membres de l'organisation dans un délai déterminé. Ainsi, l'IIA a élaboré des normes professionnelles adaptées par l'IFACI. Celles ci constituent le référentiel indispensable à la pratique de l'audit interne. Elles se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

1.1.4.1 Les normes de qualification

Selon l'IIA (2009 :7-13) : « les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter l'organisation et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ». Elles sont sélectionnées en (04) quatre principales normes :

- 1000-Missions, pouvoirs et responsabilités ;
- 1100-Indépendance et objectivité ;
- 1200-Compétence et conscience professionnelle ;
- 1300-Programme d'assurance et d'amélioration qualité.

1.1.4.2 Les normes de fonctionnement

Selon l'IIA (2011 :14-24) : « les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ». Elles sont sectionnées en (07) sept principales normes :

- 2000-Gestion de l'audit interne ;
- 2100-Nature du travail ;
- 2200-Planification de la mission ;
- 2300-Accomplissement de la mission ;
- 2400-Communication des résultats ;
- 2500-Surveillance des actions et progrès ;
- 2600-Acceptation des risques par la direction générale.

1.1.4.3 Les normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil(C). Elles sont facultatives et modulables selon la culture du pays.

Tableau 1: Tableau synthétique présentant les séries et dénomination des normes

Normes de qualification		Normes de fonctionnement	
N° série	Intitulé de la norme	N° série	Intitulé de la norme
1000	Missions, pouvoirs et responsabilités	2000	Gestion de l'audit interne
1010	Reconnaissance de la définition de l'audit interne, du code de déontologie et des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	2010	Planification
1100	Indépendance et objectivité	2020	Communication et approbation
1110	Indépendance dans l'objectivité	2030	Gestion des ressources
1111	Relation directe avec le Conseil d'Administration	2040	Règles et procédures
1120	Objectivité individuelle	2050	Coordination
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité	2060	Rapports à la Direction Générale et au Conseil
1200	Compétence et conscience professionnelle	2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire extérieur
1210	Compétence	2100	Nature du travail
1220	Conscience professionnelle	2110	Gouvernement d'entreprise
1230	Formation professionnelle continue	2120	Management des risques
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité	2130	Contrôle
1310	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité	2200	Planification de la mission
1311	Evaluations internes	2210	Objectifs de la mission

1312	Evaluations externes	2220	Champ de la mission
1320	Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité	2230	Ressources affectées à la mission
1321	Utilisation de la mention "conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne"	2240	Programme de travail de la mission
1322	Indication de non-conformité	2300	Accomplissement de la mission
		2310	Identification des informations
		2320	Analyse et évaluation
		2330	Documentation des informations
		2340	Supervision de la mission
		2400	Communication des résultats
		2410	Contenu de la communication
		2420	Qualité de la communication
		2421	Erreurs et omissions
		2430	Utilisation de la mention "conduit conformément aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne"
		2431	Indication de non-conformité
		2440	Diffusion des résultats
		2450	Les opinions globales
		2500	Surveillance des actions de progrès
		2600	Communication relative à l'acceptation des risques

Source : IFACI

1.1.5 Le Code de déontologie

Selon le CRIPP (2013 :18), compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code. Le Code de Déontologie a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Il s'agit de l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

Les auditeurs internes dans l'exercice de leur fonction se doivent donc de respecter le code de déontologie relativement à leur profession.

Tableau 2 : Principes fondamentaux et règles de conduite du code de déontologie

	Principes fondamentaux	Règles de conduite
Intégrité	L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.	Les auditeurs internes : <ul style="list-style-type: none"> - doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité. - doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession. - ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation. - doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
Objectivité	Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.	Les auditeurs internes : <ul style="list-style-type: none"> -ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation. -ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel. -doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

Confidentialité	Les auditeurs internes 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.	Les auditeurs internes : -doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. -ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
Compétence	Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.	Les auditeurs internes : -ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires. -doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne. -doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Source : IFACI

1.2 Concepts voisins de l'audit interne

En tant que concept nouveau, l'audit interne est généralement confondu avec quelques concepts voisins tels que le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'audit externe.

1.2.1 Audit interne et Contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

« Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le Conseil d'Administration (ou ce qui en tient lieu), les

dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la maîtrise des risques ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables Français: « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Au vu de cette définition, JEAN BAPTISTE DIENE, (2013 :11), cours d'audit des achats stipule que : le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'audit interne en ce sens que, pour assurer la maîtrise des activités et améliorer leur fonctionnement (rôle essentiel de l'audit interne), il faut au préalable assurer la maîtrise du fonctionnement de ses activités (rôle du contrôle interne). Le contrôle interne est le système et l'audit interne, la fonction, l'outil privilégié du contrôle interne. C'est dire qu'une organisation devrait disposer d'un contrôle interne, même si le poste d'auditeur interne n'existe pas dans son organigramme. Le contrôle interne n'est pas l'apanage de l'auditeur interne ; il est diffus dans toute l'organisation et tout le personnel.

Il n'en est pas de même du contrôle de gestion qui constitue généralement une fonction distincte au même titre que l'audit interne.

1.2.2 Audit interne et Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se définit comme un processus par lequel les dirigeants de l'organisation s'assurent que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience. Bien qu'ayant de nombreuses similitudes (autonomie et indépendance du contrôleur ou de

l'auditeur, et bien d'autres), l'audit interne et le contrôle de gestion doivent être distingués. En effet, ils ont de nombreux points de dissemblance dont on peut citer :

❖ **Les différences quant aux objectifs**

Tandis que l'auditeur interne cherche à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne, le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures qui guident l'élaboration de ladite information.

❖ **Les différences quant aux champs d'application**

S'intéressant essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, le contrôle de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable, tandis que l'audit interne va aller au delà de cette dimension et ceci est particulièrement perceptible dans les domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales.

1.2.3 Audit interne et Audit externe

L'audit interne et l'audit externe se distinguent fondamentalement par les objectifs poursuivis et leur position vis-à-vis de l'organisation auditée.

L'audit interne officie au sein même de l'organisation et dépend hiérarchiquement de la direction générale. C'est à cette dernière qu'il rend compte de ses différents travaux. Il est néanmoins indépendant des autres directions, se donnant ainsi plus de latitude et de pouvoir dans les investigations à mener. Il a pour objectif principal et permanent la maîtrise des opérations de l'organisation ou, autrement dit, le contrôle interne.

L'audit externe, par contre, a pour objectif de « certifier réguliers et sincères » les états financiers de l'organisation auditée. Pour ce faire, il se base sur l'évaluation du contrôle interne qui devient un moyen et non une fin. L'audit externe est périodique et les auditeurs qui le pratiquent sont totalement indépendants de la direction générale et de l'entité auditée. Il peut être contractuel ou légal et revêt, dans le second cas, les habits du Commissaire aux comptes.

L'on peut résumer dans un tableau synthétique, les différences entre les audits internes et externes.

Tableau 3: Tableau comparatif entre Audit interne et Audit externe

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la Direction Générale, pour les responsables de l'organisation	Du Conseil d'Administration (officiellement de l'Assemblée Générale) pour les tiers qui requièrent les comptes certifiés
Statut	Personnel de l'entreprise (salaires + charges + locaux)	Prestataires de service (honoraires)
Mission	Liées aux préoccupations du Comité d'Audit ou de la Direction Générale. Déclenchement sur décision. Toutes les formes d'audit et tous les sujets	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de la régularité, uniquement dans le domaine comptable.
Méthode	Part des objectifs (efficacité) ou des procédures (régularité) pour expliquer les résultats.	Part des résultats (Bilan, compte de résultats) pour remonter aux comptes puis aux procédures.
Régularité/efficacité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter que la réapparition du problème	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Evaluation	Considère que le Responsable – le Chef- est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leur compétence et qualité
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs
Sélection/sélectivité	Répond aux préoccupations du management, soucieux de renforcer sa maîtrise des activités, sur mandat	Investigation approfondie et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre

	de la Direction Générale	initiative.
Conclusion	Constatations approfondie dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnement pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.	Constatations succinctes. Examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carences et informer.

Source : Cours Audit (2012)

Eu égard de la qualité de l'intervenant auditeur, l'audit interne diffère de l'audit externe.

1.3 Les supports de l'audit interne

Il s'agit des moyens techniques utilisés par l'auditeur pour mener à bien sa mission au sein de l'entreprise. Nous verrons ici les documents clés exigés par les normes dans l'organisation du travail de l'audit interne.

1.3.1 La charte d'audit interne

Le fondement de la charte découle de la norme 1000 qui traite des missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne. Elle stipule comme suit : « 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 ». IFACI (2004 : 4)

Plusieurs définitions de la charte d'audit interne existent.

En effet, selon THEMELIN (2004), la charte est un document par lequel un statut précis est reconnu à la fonction d'audit interne. Cette charte 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.

1.3.2 Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est défini par KPMG Maroc (2007 :13) comme : « un outil méthodologique permettant à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et actes de gestion courante par rapports au référentiels de procédures, de normes et de réglementations en vigueur ».

Le manuel d'audit interne est le principal référentiel pour l'auditeur interne parce qu'il comporte d'une part, un volet englobant les informations théoriques que doit maîtriser un auditeur interne en matière de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne, et d'autre part, un volet plus pratique comprenant les guides d'audit interne, outils qui orienteront le travail de l'auditeur sur le terrain. Il est conçu de manière à faciliter la compréhension des concepts de base relatifs à la méthodologie, aux audits et techniques de l'Audit Interne.

Pour sa part, SPENCER (2000 : 340) définit le manuel d'audit comme étant « un processus qui accumule et diffuse tous les documents, les conseils, les directives et les instructions émises par la direction d'audit et qui affectent la façon dont la fonction d'audit devrait être appliquée ». C'est donc un outil de travail qui sert comme son appellation l'indique de guide et d'orienteur aux auditeurs internes.

L'IFACI (2004) précise que le manuel d'audit interne 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 du 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).

C'est donc un élément important du contrôle interne de la fonction d'audit interne.

1.3.3 La cartographie des risques

La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique très puissant pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

C'est un outil qui permet :

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

La cartographie des risques est donc un outil qui permet à chaque activité, d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque qui peut être acceptable ou inacceptable. Elle permet d'une part, d'éclairer le management sur le risque potentiel identifié et d'autre part, lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée.

La norme 2110 stipule que l'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

1.3.4 Le plan d'audit

Exigé par la norme 2010, le plan d'audit interne permet d'assurer une planification de 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. Il 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 d'audit 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 le temps aux missions imprévues. C'est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques. Il permet aussi à l'auditeur d'être proactif et aide l'entreprise à mieux maîtriser ces risques.

Selon JONQUIERES (2006 :57) : « le plan d'audit interne correspond au déroulement de l'audit. Il est généralement préparé par le responsable de l'audit, en coordination avec les membres de son équipe, et soumis à l'audit pour validation. Il comprend en principe :

- les heures associées à chacune des équipes de l'audit ;
- les références (et titres) des paragraphes des référentiels audités ;
- les noms des membres de l'équipe d'audit à chacune des étapes identifiées ;
- les noms des personnes qui seront audités ».

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Selon les résultats de l'enquête de l'IFACI (2009 : 82), la cartographie des risques de l'organisation et les demandes spécifiques de la direction générale constituent les deux principaux éléments pour la construction du plan d'audit. Les autres éléments les plus fréquemment cités sont : « l'évolution de la structure, du management, de l'organisation, l'existence d'un cycle d'audit défini et l'analyse historique des incidents ».

1.3.5 Le manuel de procédures

HENRY et MONKAM-DAVERAT (2001 : 125) définissent le manuel de procédures comme un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles ». En effet, le manuel, en assurant la formalisation des modes opératoires, permet ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité. A cela, il faut ajouter le rôle de la formation que celui-ci joue au sein de la structure pour les auditeurs débutants.

1.3.6 Les dossiers d'audit et les papiers de travail

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

- Exigence de preuve : il regroupe l'ensemble des justificatifs, des affirmations signalées dans le rapport d'audit interne.
- Exigence d'efficacité : mine d'informations pour aller plus vite et mieux faire surtout pour les audits récurrents.
- Exigence de formation : document de formation pour les auditeurs débutants, car il constitue une illustration pratique.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer que l'audit, plus précisément l'audit interne demeure une discipline importante pour toute entreprise. Dans le chapitre suivant, nous aborderons la notion de la norme 1300.

CHAPITRE 2: LA NORME 1300 – PROGRAMME D’ASSURANCE ET D’AMELIORATION QUALITE (PAAQ)

Les travaux mis en œuvre dans le cadre de cette étude sont basés sur les exigences de la norme 1300 relative au PAAQ dont le contenu se présente comme suit :

Le Responsable de l’Audit Interne doit élaborer et tenir à jour un programme d’assurance et d’amélioration qualité (PAAQ) portant sur tous les aspects de l’Audit Interne. Ce programme d’assurance et d’amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :

- la conformité de l’Audit Interne avec la définition de l’Audit Interne et les *Normes* ;
- le respect du Code de Déontologie par les auditeurs internes.

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

2.1 Les exigences de la norme 1300

La norme 1300 exige qu’un programme d’assurance et d’amélioration qualité soit l’objet d’évaluations permanentes ou périodiques de l’ensemble des prestations d’audit et de conseil effectuées par l’Audit Interne. Ces évaluations permanentes ou rigoureuses reposent sur les éléments suivants :

- des processus rigoureux et détaillés ;
- une supervision continue et la vérification des prestations d’audit et de conseil et ;
- des validations périodiques du respect de la définition de l’Audit Interne, du Code de Déontologie et des *Normes*.

Les évaluations donnent une opinion sur la qualité des travaux d’audit interne et aboutissent à des recommandations en vue de leur amélioration.

Aussi, le programme d’assurance et d’amélioration qualité inclut également le suivi des recommandations relatives à la modification appropriée et opportune des ressources, des technologies, des processus et des procédures.

2.2 Les évaluations internes et externes

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

2.2.1 Les évaluations internes

La norme 1300 suggère au responsable de l'Audit Interne de s'assurer de la mise en œuvre de processus permettant de donner aux diverses parties prenantes de l'Audit Interne, l'assurance raisonnable que l'Audit Interne :

- respecte la Charte d'Audit Interne et, est en conformité avec la définition de l'Audit Interne, le Code de Déontologie et les *Normes* ;
- fonctionne d'une façon efficace et efficiente ;
- contribue, aux yeux des parties prenantes, à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Les programmes d'assurance et d'amélioration qualité comportent notamment une évaluation interne des points suivants :

- Respect de la définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie et des *Normes*, et notamment mise en œuvre dans des délais appropriés d'actions correctives visant à remédier à toute non-conformité significative ;
- Caractère adéquat de la Charte d'Audit Interne, des objectifs, des règles et des procédures de l'audit interne ;
- Contribution aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'organisation ;
- Respect des lois, réglementations, normes administratives ou sectorielles en vigueur ;
- Efficacité des processus d'amélioration continue et adoption des meilleures pratiques ;
- Contribution de l'audit interne à la création de valeur et à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

2.2.2 Les évaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq (05) ans par un évaluateur ou une équipe d'évaluateurs qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

Le responsable de l'Audit Interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe et ;

- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel.

Les évaluations externes peuvent prendre la forme d'une évaluation entièrement externalisée ou d'une auto-évaluation avec validation indépendante externe.

L'évaluation externe consiste en un examen étendu portant notamment sur les paramètres suivants :

- Respect de la définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie, des *Normes*, de la Charte d'Audit Interne, des plans, des règles, des procédures et des pratiques de l'audit interne ainsi que de la législation et réglementation en vigueur ;
- Attentes du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et les Directeurs opérationnels vis-à-vis des prestations de l'Audit Interne ;
- Intégration de l'Audit Interne dans le dispositif de gouvernement d'entreprise, y compris au niveau des relations entre les principaux groupes impliqués dans ce dispositif ;
- Outils et techniques utilisés par l'Audit Interne ;
- Eventail des connaissances, de l'expérience et des compétences de l'équipe de l'audit interne, y compris en ce qui concerne l'amélioration des processus ;
- Valeur ajoutée apportée par l'Audit Interne et contribution à l'amélioration des opérations de l'organisation.

Les personnes qui entreprennent l'évaluation externe ne doivent avoir aucun intérêt dans l'organisation dont le service d'audit interne fait l'objet de l'évaluation externe, ni aucune obligation envers cette dernière ou son personnel. Aussi, lors de la sélection de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluateurs externes qualifiés et lorsqu'il consulte le Conseil d'Administration à ce propos, le responsable de l'Audit Interne doit examiner les points particuliers concernant leur indépendance.

Au travers de ce chapitre, nous avons présenté la définition et l'importance du contenu de la norme 1300 – Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité. La suite du travail sera consacrée à la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

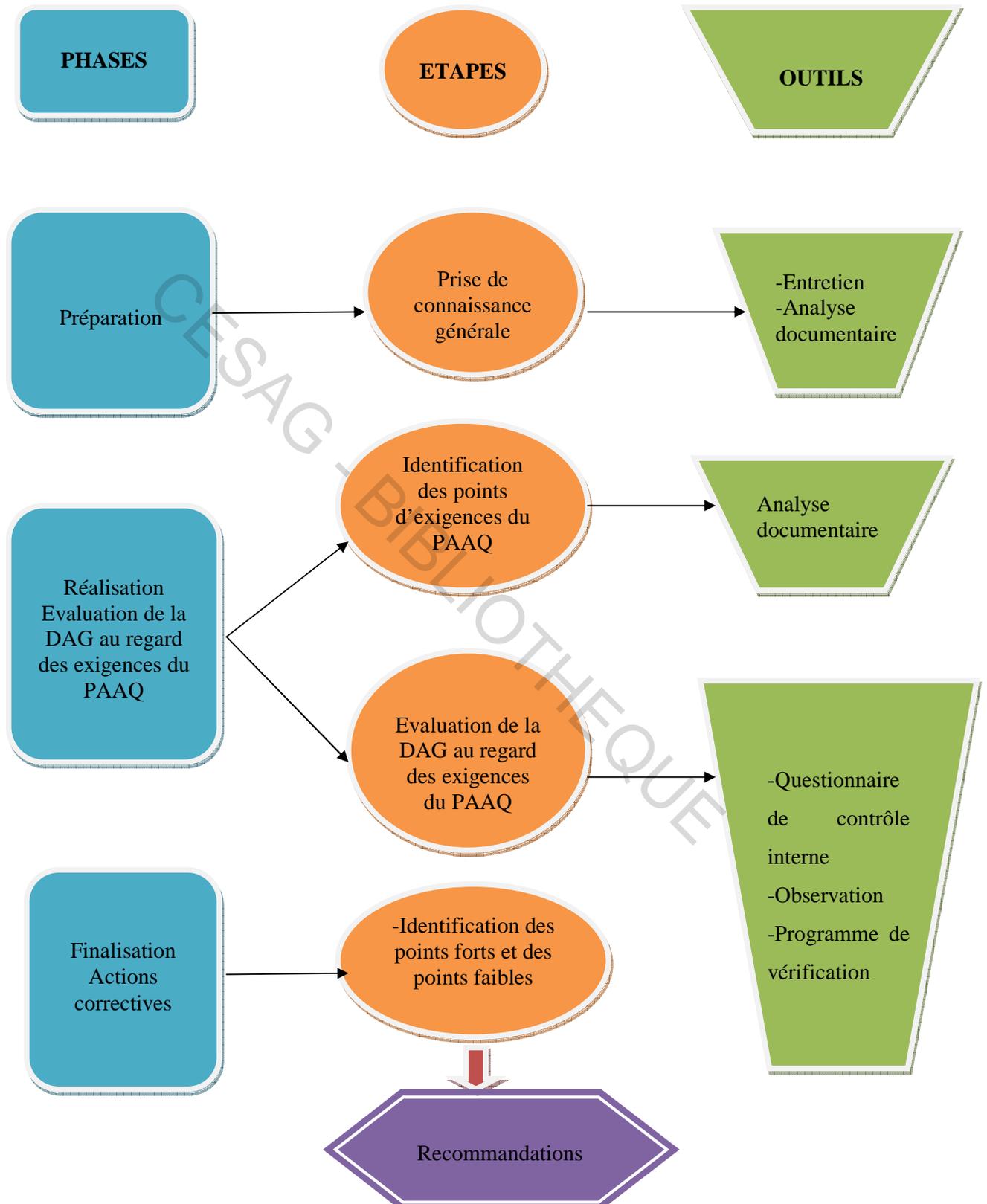
Ce chapitre traitera essentiellement de la présentation de notre modèle théorique d'analyse, de nos outils de collecte et d'analyse de données.

3.1 Modèle d'analyse

A travers notre modèle d'analyse, nous avons schématisé la démarche à suivre pour l'évaluation. Nous avons décrit les techniques et les méthodes utilisées ainsi que les étapes pour la réalisation de l'étude.

Le modèle d'analyse que nous avons retenu pour l'évaluation se présente de la manière suivante :

Figure 1 : Modèle d'analyse



3.2 La population de l'étude

La population de notre étude sera constituée de l'ensemble du personnel de la Division Audit Général.

3.3 Outils de collecte et d'analyse de données

Afin de cerner l'ensemble des données de notre étude, nous avons rencontré les personnes impliquées pour l'évaluation de ladite structure. Aussi, nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations.

Il s'agit des éléments suivants :

- L'analyse documentaire ;
- L'observation ;
- L'entretien ;
- Le questionnaire de contrôle interne.

3.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté à prendre connaissance des différents documents de la DAG, afin de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement de ladite structure. Nous pouvons citer entre autres le manuel de procédures, la charte d'audit interne, le plan d'audit interne... L'analyse documentaire est donc un excellent moyen de vérification de l'application de la conformité des normes.

3.3.2 Les observations

Selon THIETART et al. (2003 :238), « *l'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité.* » Les observations, quant à elles, ont été non participantes. Nous avons ainsi observé les opérations de la DAG. Ces observations nous ont permis de comprendre et valider les propos des acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'organisation.

3.3.3 L'entretien

Selon LEMANT (1998 :181), c'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Il apporte une plus value importante à la collecte des informations factuelles d'analyse. Il est utilisé pour avoir une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. Dans le cadre de notre étude, des entretiens ont été effectués avec les auditeurs internes. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations et d'approfondir notre prise de connaissance.

3.3.4 Le questionnaire de contrôle interne

Généralement connu pour être un outil en audit interne, nous avons utilisé dans le cadre de notre audit en matière d'achats, le questionnaire de contrôle interne (QCI). Notre QCI a été élaboré de sorte que les questions dont les réponses sont « OUI » correspondent à des forces et celles dont les réponses sont « NON » correspondent à des faiblesses. Nous avons administré notre QCI à l'équipe d'audit.

Ce troisième chapitre nous a permis de présenter notre modèle d'analyse ainsi que l'ensemble des nos outils et techniques utilisés pour aborder la partie pratique de nos travaux. Une telle décomposition de notre méthodologie permettra une meilleure mise en œuvre de notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre que 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.

Les différents points abordés dans la partie théorique nous permettront de mener à bien la deuxième partie de notre étude qui consiste à présenter la DAG de la BBG CI, d'évaluer la DAG au regard des exigences du PAAQ et enfin de formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Depuis quelques années, les banques s'assurent de plus en plus que leurs services d'audit interne sont dotés d'une efficacité et d'une qualité accrues afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Pour parvenir à ces objectifs, une évaluation de la DAG de BBG CI s'avère nécessaire pour examiner le niveau de conformité aux normes d'audit interne en particulier aux exigences du PAAQ.

Pour ce faire, cette seconde partie sera organisée en trois (03) chapitres qui sont :

- le chapitre 4 consacré à la présentation de la BBG CI et sa DAG ;
- le chapitre 5 qui présentera l'évaluation de la DAG au regard des exigences du PAAQ ;
- le chapitre 6 consacré aux recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BBG CI

Dans ce chapitre, nous présenterons la Bridge Bank Group Côte d'Ivoire (BBG CI). Nous la subdiviserons en trois sections. Dans la première section, nous aborderons l'environnement interne de l'organisation avec son historique, ses activités et ses différentes directions. Dans la seconde partie, il sera question de présenter l'organisation et le fonctionnement de la Division Audit Général (DAG) et en dernière section, nous ferons la présentation des référentiels utilisés par la DAG.

4.1 Environnement interne

Ce chapitre est consacré essentiellement à la présentation de Bridge Bank Group Côte d'Ivoire ainsi qu'à l'organisation et au fonctionnement de la structure directement concernée par cette étude.

4.1.1 Historique

Née de l'initiative du groupe privé Teyliom International, rejoint par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), puis ultérieurement par un nouvel Actionnaire Institutionnel Africain Cauris-Croissance, la Bridge Bank Group Côte d'Ivoire (BBG CI) a débuté ses activités en Juin 2006. Orientée dès son ouverture vers le segment des Petites et Moyennes Entreprises (PME), en quête de solutions bancaires innovantes, elle a progressivement acquis une place significative sur le marché bancaire ivoirien pourtant très concurrentiel.

La croissance de son activité s'est naturellement accompagnée d'un renforcement régulier de son capital social, qui s'élève, depuis août 2011, à 8.500.000.000 Francs CFA.

Huit années de présence sur le marché ivoirien, lui ont permis d'intégrer les contraintes rencontrées depuis son démarrage et d'en tirer les enseignements correspondants, tout en s'évertuant à optimiser les forces et les opportunités ayant contribué à son succès. Elle est, par ailleurs, soucieuse de se hisser progressivement parmi les banques présentant les meilleurs critères de gestion et de rentabilité.

Bridge Bank Group Côte d'Ivoire compte aujourd'hui sept (07) agences et elle entend poursuivre son déploiement à une vitesse soutenue au cours des prochaines années.

4.1.2 Activités

Bridge Bank Group Côte d'Ivoire fournit à ses clients plusieurs types de services répartis comme suit :

➤ Comptes

BBG CI propose à sa clientèle, l'ouverture de comptes destinés à recevoir leurs fonds en toute sécurité. Il s'agit de comptes courants ou de comptes épargne. Sa clientèle peut également effectuer des placements sous la forme de Dépôts à Terme (DAT).

➤ Financement

BBG CI vous aide à financer les besoins en général et les besoins spécifiques à l'activité de sa clientèle en particulier. Selon chaque type d'activité, elle offre la possibilité à ses clients de financer leurs besoins de trésorerie de diverses manières.

➤ Engagements par signature

Les engagements par signature sont des garanties couramment utilisées dans les relations entre clients et fournisseurs. Les principales sont : les cautions en douane, les cautions diverses, les avals de traite et les lettres de garanties pour absence de documents.

➤ Opérations locales

Les opérations locales concernent les effets de commerce, les découverts bancaires, les virements locaux, les crédits à court et moyen terme.

➤ Opérations internationales

Aux Grandes Entreprises, Bridge Bank Group Côte d'Ivoire leur offre des facilités d'échanges pratiques tels que :

- les rapatriements : il s'agit d'une réception de fonds en provenance de l'étranger pour leur compte.
- les transferts : il s'agit d'un envoi de fonds en devise effectué pour un bénéficiaire se trouvant à l'étranger.
- le crédit documentaire : Le crédit documentaire est l'engagement par signature d'une banque de payer, pour compte de l'acheteur, un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou prestation, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.
- la remise documentaire : Technique par laquelle un exportateur remet à son banquier des documents en lui confiant l'ordre d'en assurer le recouvrement auprès de l'importateur et de ne s'en dessaisir auprès de ce dernier qu'aux conditions prescrites par lui.

Les activités de Bridge Bank Group Côte d'Ivoire sont recensées au niveau des différents départements de la banque qui agissent pour son bon fonctionnement. Cela permet donc à l'entreprise de créer de la valeur ajoutée et d'être plus compétitive sur le marché bancaire.

4.1.3 Structure organisationnelle de Bridge Bank Group Côte d'Ivoire

La structure organisationnelle de BBG CI est répartie comme ci-dessous :

➤ La Direction Générale (DG)

La Direction Générale est chargée de :

- Définir, organiser et superviser la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de la banque approuvés par le Conseil d'Administration ;
- Valider dans la limite de ses compétences, les engagements de la clientèle ou les adresses, après avis au Comité d'Audit ;
- Assurer et coordonner les relations de la banque avec les autorités de tutelle ;
- Représenter la banque dans les instances professionnelles et auprès des autorités politiques, économiques et judiciaires ;
- Participer au Comité Stratégique de la banque.

La Direction Générale représente donc la banque dans tous les actes de sa vie civile et est assistée de directeurs sectoriels.

Il existe au sein de la banque, la Division Conformité, le Service Marketing et celui du Recouvrement rattachés directement à la Direction Générale, la Division Audit Général, les sept (07) Directions ainsi que des Assistantes de direction. (**Annexe 1**)

➤ **La Direction de l'Exploitation (DEXE)**

La Direction de l'Exploitation organise et gère les relations avec la clientèle entreprises.

➤ **La Direction du Réseau et des Particuliers (DRP)**

La Direction du Réseau et des Particuliers anime, développe, organise et gère les relations entre les particuliers, les professionnels et les très petites et moyennes entreprises.

➤ **La Direction Financière (DF)**

La Direction Financière veille aux intérêts économiques et financiers de la banque, et décide des moyens à mettre en œuvre pour améliorer les performances de l'entreprise.

➤ **La Direction des Moyens et du Développement (DMD)**

La Direction des Moyens et du Développement a pour but d'élaborer et de piloter la mise en œuvre de tous les outils et procédés nécessaires à la banque.

➤ **La Direction des Opérations et de Trésorerie (DOT)**

La Direction des Opérations et de Trésorerie qui se charge d'animer, de coordonner et de superviser l'équipe en charge des opérations de trésorerie afin de disposer des fonds en quantité et en qualité suffisantes pour répondre aux besoins de la clientèle.

➤ **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La Direction des Ressources Humaines s'attèle à élaborer avec la Direction Générale, la politique des ressources humaines de la banque et à veiller à son application afin de disposer à temps de personnes compétentes et motivées, tout en s'assurant de l'application des dispositions légales et contractuelles.

➤ **La Direction des Risques et du Juridique (DRJ)**

La Direction des Risques et du Juridique planifie, organise, dirige le bon fonctionnement, afin de maîtriser les risques de crédits et juridiques inhérents à l'activité bancaire en vue de se conformer aux règles de bonne gouvernance prescrites par la réglementation bancaire et sociétaire en vigueur.

➤ **La Division Conformité**

La Division Conformité a pour mission principale, de prévenir et de suivre le risque de non-conformité de la banque aux lois, règlements, codes d'éthique et de déontologie qui régissent son activité.

➤ **Le Service Marketing**

Le Service Marketing chargé d'analyser les évolutions des environnements économique, financier, réglementaire et bancaire afin d'en tirer les conséquences pour les activités commerciales.

➤ **Le Service Recouvrement**

Le Service Recouvrement participe à la définition de la politique et de l'organisation du recouvrement, traite l'ensemble des dossiers et assure l'ensemble des tâches administratives liées à la fonction.

➤ **L'Audit Général (AG)**

L'Audit Général donne à la banque une assurance objective et indépendante sur le degré de maîtrise de ses opérations afin de l'aider à atteindre ses objectifs et de contribuer à la création de valeur ajoutée. L'Audit Général fera l'objet d'un développement approfondi dans le point suivant.

4.2 Organisation et fonctionnement de la DAG de BBG CI

La Division Audit Général (DAG) de Bridge Bank Group Côte d'Ivoire a pour mission de donner à la banque, une assurance objective et indépendante sur le degré de maîtrise de ses opérations afin de l'aider à atteindre ses objectifs et de contribuer à la création de valeur ajoutée. Pour ce faire, l'indépendance de cette division est matérialisée par son rattachement hiérarchique à la Direction Générale et fonctionnel au Conseil d'Administration via le Comité d'Audit.

Dans le but d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, la Division Audit Général de BBG CI est chargée de :

- conduire les missions d'audit et de conseil sur tous les aspects des activités et du fonctionnement de BBG CI ;
- mener à la demande de la Direction Générale, toute étude souhaitée;
- suivre dans le cadre des décisions de la Direction Générale, la mise en œuvre des recommandations formulées tant par elle-même que par les audits externes, en liaison avec les Directions concernées ;
- veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne de la banque.

4.2.1 Organisation de la DAG

La Division Audit Général est divisée en deux pôles :

- Le pôle Contrôle Interne et ;
- Le pôle Audit Interne.

Elle est animée par cinq (05) employés y compris l'Auditeur Général. (**Annexe 2**)

Le tableau suivant retrace l'ensemble de ses activités. (**Tableau 4**).

Tableau 4: Organisation de la Division Audit Général selon le dispositif de contrôle interne, des activités de contrôle et du positionnement des ressources humaines

	Lignes de maîtrise de risques	Missions	Activités de contrôle	Ressources humaines
Pôle Contrôle Interne	Contrôle de niveau 2 (contrôle permanent)	Identifier et suivre en permanence et de façon transversale l'efficacité des dispositifs de contrôle sur la base d'une cartographie prédéfinie.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer le respect de la Réglementation en vigueur, des procédures, des normes de gestion et des limites fixées en matière de prise de risques et de décisions ; - Vérifier la qualité des informations comptables et financières, la qualité de leur enregistrement et de leur conservation ; - Contrôler la qualité du système d'information ; - Superviser la lutte antifraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un Manager Contrôle Interne - Une Assistante Contrôle Interne
Pôle Audit Interne	Contrôle de niveau 3(contrôle périodique)	Procéder à une évaluation indépendante et objective des dispositifs de management des risques, de contrôle et de gouvernance en adéquation avec la charte d'audit.	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne, à travers l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour les renforcer ; - Centraliser les données relatives aux dysfonctionnements de la banque et mettre en place un suivi des actions correctives des anomalies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un Manager Audit Interne ; - Un Assistant Audit Interne

Source : BBG CI

4.2.2 Fonctionnement de la Division Audit Général

Les attributions de la DAG sont déclinées au niveau de ces deux pôles sous la supervision de l'Auditeur Général.

❖ **L' Auditeur Général** est chargé de :

- s'assurer du bon fonctionnement du dispositif mis en place;
- approuver les résultats des différents travaux et coordonner les activités de la Division Audit Général ;
- valider et présenter les rapports périodiques aux destinataires (organe délibérant, organe exécutif, autorités de contrôle) ;
- apporter les conseils nécessaires à l'amélioration de la conduite des activités afin d'aider la banque à atteindre ses objectifs et à créer de la valeur ajoutée, en maîtrisant au mieux les risques liés à cette activité.

❖ **Le Manager Audit Interne** s'occupe de :

- conduire et superviser les missions d'audit ;
- superviser les aspects et les activités de management ;
- réaliser les activités de reporting ;
- veiller et mettre à jour les référentiels ;
- préparer les réunions d'audit.

❖ **L'Assistant Audit Interne** dont la mission est de:

- exécuter les travaux d'audit, à eux confiés, conformément au plan d'audit ;
- effectuer les contrôles sur place et sur pièces sous la supervision de l'Auditeur Senior ;
- assurer la gestion des tâches administratives au sein de la Division.

❖ **Le Manager Contrôle Interne** dont le rôle est de :

- s'assurer de l'effectivité et de la qualité des contrôles de niveau 1 à travers le processus de surveillance permanente;
- élaborer des matrices de contrôles pour s'assurer du niveau de contrôle et évaluer le risque selon son impact et sa probabilité ;

- suivre les recommandations dans le but qu'elles soient réalisées par les personnes concernées à une date d'échéance définie.
- réaliser des contrôles périodiques et émettre les rapports relatifs à la Direction Générale.

❖ **L' Assistante Contrôle Interne** a pour mission est de :

- surveiller de manière permanente toute activité liée à la banque ;
- procéder à l'archivage de tous dossiers relatifs à la Division Audit Général ;
- améliorer le dispositif de contrôle interne ;
- réaliser des activités administratives et celles du reporting.

4.3 Référentiels de la Division Audit Général

Les référentiels de l'audit interne sont les documents de base qui fondent le fonctionnement de la Division Audit Général et permettent aux auditeurs internes d'assumer leurs responsabilités avec efficacité et professionnalisme. Les différents référentiels sont présentés ci-dessous :

4.3.1 La Charte de l'Audit Général

Ce référentiel constitue le socle du fonctionnement de l'Audit Interne à BBG CI. Il vise à définir les missions, les pouvoirs, les responsabilités et les principes d'intervention des équipes de l'Audit.

4.3.2 Le manuel de procédures de contrôle

Il fixe le cadre d'exercice des attributions de la Division Audit Général et définit les principales orientations et procédures de contrôle que doivent mettre en œuvre les auditeurs internes.

4.3.3 La cartographie des risques de BBG CI

Il s'agit de la représentation schématique des risques inhérents aux activités de la banque. La cartographie des risques de BBG CI sert de base pour l'évaluation des différents dispositifs de contrôle destinés à maîtriser les risques inhérents aux activités de la banque. Elle présente de

façon systématique et dynamique les principales zones à risques par processus, par activité, par département, par familles de risques.

4.3.4 La typologie des risques

Il s'agit d'un catalogue normatif qui définit et organise les risques inhérents aux activités de BBG CI, en risques génériques et en familles de risques. Cette typologie est utilisée pour la qualification des risques décelés lors des contrôles quelle qu'en soit leur nature. Elle est également évolutive.

4.3.5 Le plan d'audit

Le Plan d'Audit définit le programme prévisionnel des interventions de la Division Audit Général. Il est établi dans une perspective pluriannuelle sur la base d'une cartographie de risques. L'élaboration du plan d'audit est sous la responsabilité de l'Auditeur Général. Il est soumis à la validation de la Direction Générale et du Comité d'Audit avant sa mise en œuvre.

4.3.6 Le guide Référencement – Codification- Cotation

Les règles retenues en matière de référencement, de codification et de cotation des risques visent à standardiser l'approche adoptée par les équipes de l'Audit Général.

En conclusion, nous pouvons affirmer que la présentation de la Bridge Bank Group Côte d'Ivoire nous a permis de connaître l'environnement dans lequel la Division Audit Général, en charge de la fonction Audit Interne exerce ses activités. La DAG joue donc un rôle important dans l'organisation.

CHAPITRE 5: EVALUATION DE LA DIVISION AUDIT GENERAL AU REGARD DES EXIGENCES DU PAAQ

Le Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité (PAAQ) est constitué d'exigences que les services d'audit interne se doivent d'observer pour être jugés conforme à la norme en la matière. Afin d'apprécier le niveau d'application de ses exigences par la Division Audit Général de Bridge Bank Group Côte d'Ivoire, il sera procédé à une évaluation de ladite division.

5.1 Description de la démarche pour l'évaluation de la DAG

L'évaluation effectuée vise à s'assurer que l'organisation et les activités de la Division Audit Général sont conduites conformément à la définition de l'Audit Interne, au Code de Déontologie et aux *Normes*.

Cette évaluation a permis dans un premier temps, d'identifier les principes ou les règles de conduite du Code de Déontologie, ou des *Normes* avec lesquelles les activités et les missions de la DAG ne sont pas en conformité ainsi que les raisons de la non-conformité.

D'autre part, la finalité de ce diagnostic a abouti à la formulation des recommandations pour améliorer les points forts et aussi corriger les points faibles relevés.

L'évaluation a consisté à :

- Identifier les exigences d'un PAAQ telles que définies par les *Normes*;
- Analyser la situation de la Division Audit Général par rapport aux exigences d'un PAAQ dans le but de ressortir d'éventuels écarts;
- Identifier les points de conformité et les points de faiblesse de la Division Audit Général au regard des exigences d'un PAAQ;
- Formuler des recommandations pour les améliorer.

5.2 Mise en œuvre de la démarche adoptée pour l'évaluation

La Division Audit Général n'est pas conforme aux dispositions de la norme 1300 qui précise que : « Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité sur tous les aspects de l'audit interne ».

C'est d'ailleurs dans cette optique que la présente étude est réalisée, afin de lui permettre d'être conforme au regard des exigences du PAAQ.

5.2.1 Identification des exigences d'un PAAQ

L'analyse de la norme 1300 relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité a permis d'identifier les exigences suivantes d'un PAAQ.

Tableau 5 : Points d'exigences du PAAQ

Points d'exigences d'un PAAQ	Objectifs
<p>Le respect de la définition de l'Audit Interne</p>	<p>L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Il s'agit ici d'apprécier la conformité du service audit Général à la définition de l'Audit Interne.</p>
<p>Le respect du Code de Déontologie</p>	<p>Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Il comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne et ; ▪ des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.
<p>Le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne</p>	<p>Les <i>Normes</i> sont des principes qui fournissent un cadre pour la réalisation des missions et la promotion de l'audit interne. Il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des normes de qualification qui énoncent des caractéristiques que doivent présenter l'organisation et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ; ▪ des normes de fonctionnement qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis et; ▪ des normes de mises en œuvre qui précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement indiquant les

	exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil(C).
Le caractère adéquat de la Charte d'Audit Interne	Approuvée par la Haute Direction en accord avec le Conseil d'Administration, la charte d'audit interne contient les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne, autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions et définit le champ des activités de l'audit interne.
Le processus de gouvernement d'entreprise	Le processus de gouvernement d'entreprise a pour but de : <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; • garantir une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte ; • communiquer aux services concernés de l'organisation, les informations relatives aux risques et aux contrôles ; • fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management et assurer une coordination de leurs activités.
Le processus de management de risques	Les auditeurs internes doivent s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; ▪ les risques significatifs sont identifiés et évalués ; ▪ les modalités de traitement des risques retenus sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; ▪ les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Le processus de contrôle	<p>L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement d'entreprise, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;▪ la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;▪ l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;▪ la protection des actifs ;▪ le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.
---------------------------------	---

Source : IFACI

5.2.2 Analyse de la situation de la DAG par rapport aux exigences d'un PAAQ

L'analyse de la situation de la DAG par rapport aux exigences d'un PAAQ s'est faite à travers l'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne (**Annexe 3**), administré aux auditeurs internes sur la période allant du 05 décembre 2014 au 05 janvier 2015.

Un programme de vérification (**Annexe 4**) a été dressé par la suite, dans le but de confronter les réponses obtenues des auditeurs internes avec des évidences observées sur le terrain. Cette étape a permis de s'assurer de l'exactitude des réponses de l'équipe d'audit et d'aboutir aux constats suivants.

Tableau 6: Analyse de la situation actuelle de la DAG par rapport aux exigences du PAAQ

Exigences d'un PAAQ	Observations	Point fort	Point faible
Respect de la définition de l'audit interne	Absence de manuel d'audit interne ;		-
	Contribution à créer de la valeur ajoutée ;	+	
Respect du code de déontologie	Respect des règles de conduite par les auditeurs internes ;	+	
Respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	Insuffisance des compétences des auditeurs internes dans les domaines comme l'informatique ;		-
	Evaluation régulière du personnel de l'équipe d'audit ;	+	
	Rattachement hiérarchique de la DAG à la Direction Générale et fonctionnelle au Conseil d'Administration ;	+	
	Amélioration des connaissances, savoir-faire et compétences par la formation professionnelle continue ;	+	
	Difficultés rencontrés par les auditeurs internes dans le cadre de leurs missions d'audit ;		-
	Absence de programme d'assurance et d'amélioration qualité ;		-
	Etablissement d'un plan d'audit annuel approuvé par le Conseil d'Administration et la Direction Générale ;	+	
	Etablissement d'un plan à chaque mission ;	+	
	Insuffisance des ressources pour la réalisation des missions ;		-
	Elaboration des rapports d'audit conformément aux recommandations de l'IFACI ;	+	
	Non-respect du délai de publication des rapports d'audit ;		-
	Lenteur dans la mise en œuvre des recommandations formulées ;		-
Caractère adéquat de la charte d'audit interne	Existence d'une charte d'audit interne conforme aux recommandations de l'IFACI;	+	
Processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle	Evaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle ;	+	
	Existence d'un manuel de procédures de contrôle ;	+	
	L'inexistence du niveau de risque acceptable pour l'organisation ;		-

5.3 Les forces et faiblesses de la Division Audit Général

Le diagnostic de la situation de la DAG par rapport aux exigences du PAAQ a abouti à l'identification des points forts et faibles qu'il convient de relever ci-dessous.

5.3.1 Les forces de la DAG vis-à-vis des exigences d'un PAAQ

Les forces sont constituées des dispositions existantes au niveau de la DAG et qui sont en conformité avec les exigences d'un PAAQ. Il s'agit :

- **La définition de l'audit interne**

La définition de l'audit interne est retenue et mentionnée dans la charte d'audit interne et dans tous les rapports d'audit. Par ailleurs, la Division Audit Général de BBG CI contribue à créer de la valeur ajoutée à l'organisation à travers ses interventions, en lui donnant une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils en vue de les améliorer.

- **Le code de déontologie**

- ** Le respect des normes de conduite**

Les normes de conduite ont pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. L'analyse d'un rapport d'enquête produit par un cabinet indépendant et portant sur une évaluation des services de la banque, il a été observé que la Division Audit Général accomplit ses missions avec honnêteté, diligence et responsabilité tout en demeurant objectifs.

S'agissant de la confidentialité, il a été observé que les rapports d'audit sont archivés électroniquement. Cet archivage électronique permet d'assurer la confidentialité des informations contenues dans les dossiers d'audit car aucune personne étrangère ne peut y avoir accès.

La compétence des auditeurs internes

Cette exigence est bien respectée par la DAG. En effet, les auditeurs internes ont obtenu des diplômes professionnels relatifs à l'audit interne comme recommandé par l'IFACI. Aussi, chaque auditeur interne possède des connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à l'exercice de sa profession. L'équipe d'audit dispose donc collectivement de capacités et aptitudes professionnelles comme le recommande l'IFACI.

L'IFACI préconise que dans les banques et les assurances, il faut un auditeur interne pour 100 employés. Le nombre d'auditeurs internes est donc satisfaisant à la DAG pour atteindre les objectifs de l'organisation.

L'IFACI précise qu'une évaluation du personnel de l'audit interne doit être effectuée chaque année. Cette analyse annuelle des connaissances, savoir-faire et autres compétences de l'audit interne est réalisée à la DAG. Elle permet d'identifier plus les points à améliorer dans les connaissances et compétences des auditeurs internes tout en s'assurant du degré de réalisation des objectifs individuels assignés à chacun d'entre eux.

- **Les Normes**

L'indépendance et l'objectivité de la DAG

Les *Normes* recommandent que la place de l'audit interne dans l'organigramme dépende au moins d'une personne de l'organisation, ayant une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance. Ce positionnement de la DAG dans l'organigramme est dû au fait qu'elle soit rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Conseil d'Administration via son Comité d'Audit. Son double rattachement lui permet de garantir un large champ d'intervention, une attention adéquate aux communications faites dans le cadre des missions, ainsi que des actions appropriées par rapport aux recommandations émises.

La compétence et la conscience professionnelle

Les *Normes* recommandent que les auditeurs internes améliorent leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par la formation professionnelle continue. La formation continue peut s'acquérir par l'adhésion, la participation et le volontariat à des associations

professionnelles telles que l'IFACI ; en assistant à des conférences, à des séminaires ; en participant aux actions internes de formation; par l'achèvement de cycle d'études supérieures et d'auto-formation ainsi que par la participation à des programmes de recherche.

L'amélioration des connaissances, du savoir-faire et des compétences des auditeurs internes de BBG CI est une réalité car il a été institué un cadre formel dénommé « profil type de l'auditeur interne de BBG CI», qui précise, pour chaque échelon hiérarchique, la nature et le niveau de connaissances à détenir. Par ailleurs, la DAG a adhéré à l'IFACI et elle renouvelle annuellement son abonnement. De ce fait, chaque auditeur est membre de l'IFACI et de l'IIA Global. Enfin, il convient de noter qu'un programme de formation est établi et mis en œuvre annuellement. Ces formations, qui font l'objet d'un rapport et d'une présentation interne par les participants, donnent l'opportunité au personnel de la DAG de renforcer continuellement leurs connaissances et d'acquérir de nouveaux outils.

La gestion de l'audit interne

La norme 2010 précise que le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Sur la base d'une cartographie des risques significatifs au sein de l'organisation, un plan d'audit annuel est élaboré par l'Auditeur Général et mis à la disposition de l'équipe d'audit. Ce plan d'audit élaboré est soumis à l'approbation de la Direction Générale et du Conseil d'Administration. Un plan d'audit annuel est établi sur la base de la cartographie des risques tenue par la DAG. Il est soumis à l'approbation de la Direction Générale et du Comité d'Audit. De façon régulière, l'Auditeur Général leur communique le degré d'avancement et les résultats du plan d'audit annuel.

Par ailleurs, un plan de mission est élaboré pour chaque mission d'audit comme le recommande la norme 2010. Ce plan de mission fixe les principales orientations sur le déroulement de la mission. Il précise ses objectifs de la mission, son périmètre, l'équipe d'audit, les dates et la durée de la mission.

La communication des résultats

L'IFACI recommande que la finalisation de la mission se matérialise par la production d'un rapport d'audit. Ce rapport d'audit indique les mentions suivantes : les objectifs de la mission, le champ de la mission, les commentaires des audités, les attentes de la Direction

Générale et du Conseil d'Administration, les conclusions de l'équipe d'audit, les recommandations et plans d'actions. La DAG respecte et applique bien cette exigence de l'IFACI. Les rapports d'audit établis par la DAG sont diffusés aux directions auditées, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est assuré à travers une matrice des recommandations, qui donne lieu à des relances mensuelles et à un reporting à la Direction Générale et au Comité d'audit.

- **La charte d'audit interne**

L'IFACI recommande que, chaque service d'audit interne dispose d'une charte d'audit interne. La charte d'audit interne de BBG CI est conforme aux recommandations de l'IFACI. Elle est accessible à tous via son intranet. En effet, elle définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. Des mises à jour sont effectuées chaque fois que de besoin. La toute dernière date de Septembre 2014.

- **Le gouvernement d'entreprise**

La norme 2110 exige que l'audit interne évalue le processus de gouvernement d'entreprise. La DAG applique bien cette recommandation de l'IFACI. En effet, elle évalue l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels ou de gouvernance tout en aidant la banque à atteindre ses objectifs. Cette évaluation aboutit à la promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation. Elle communique aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et au contrôle et elle fournit une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, tout en assurant une coordination de leurs activités.

- **Le management des risques**

La norme 2120 précise que le service d'audit interne évalue le processus de management des risques de l'organisation. En effet, la DAG aide l'organisation à atteindre ses objectifs en

examinant son processus de management des risques. Il s'agit ici d'identifier les risques significatifs au sein de la banque et de procéder à leur cotation en fonction de leur impact et de leur probabilité.

- **Le processus de contrôle**

La norme 2130 préconise que le service d'audit interne évalue le processus de contrôle de l'organisation. En vue d'atteindre les objectifs de la banque, la DAG aide l'organisation en évaluant son dispositif de contrôle. L'évaluation du dispositif de contrôle se traduit à travers des surveillances permanentes et périodiques qui permettent d'assurer la maîtrise des risques. Il existe au sein de la DAG, un manuel de procédures de contrôle dont le contenu est satisfaisant. Ce manuel est accessible au personnel de l'audit interne et formalise les règles et procédures d'interventions de la DAG dans le cadre de l'accomplissement de ses missions. Il définit à cet effet, les principaux référentiels, l'organisation du dispositif de contrôle interne de la banque ainsi que les règles minimales d'évaluation dudit dispositif.

5.3.2 Les faiblesses constatées

Il s'agit de présenter les points de non-conformité entre les pratiques de la DAG et les exigences d'un PAAQ.

- ✚ **L'inexistence d'un manuel d'audit interne**

Aucun document dénommé manuel d'audit interne n'a été identifié lors de l'évaluation menée. La DAG a présenté un document dénommé « Manuel de procédure de contrôles », qui est censé faire office de manuel d'audit. Toutefois, à l'analyse, il a été noté que ce document n'intègre pas l'ensemble des problématiques devant être consignées dans un manuel d'audit. L'inexistence d'un manuel d'audit interne est visiblement dû au fait que le processus de mise en conformité de pratiques et de procédures aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne enclenché par la DAG n'est pas encore achevé.

✚ L'insuffisance des compétences du personnel de l'audit interne en matière d'audit informatique

L'insuffisance des compétences du personnel de l'audit interne en audit informatique. Cette faiblesse pourrait engendrer une non maîtrise des risques associés dans le domaine de l'informatique.

✚ Les difficultés rencontrées par les auditeurs internes dans le cadre de la réalisation de leurs missions

Ces difficultés que rencontrent les auditeurs internes dans le cadre de leurs travaux d'audit sont dues au retard dans la transmission des documents de la part des audités. Ce problème pourrait aboutir à un non-respect des plannings de contrôle.

✚ L'insuffisance des ressources pour la réalisation des missions

L'insuffisance des ressources pour la réalisation des missions est due à l'absence de certains outils informatiques au sein de la DAG. Cette situation pourrait conduire à un retard dans la réalisation des missions d'audit.

✚ Le non-respect du délai de publication des rapports d'audit

Cette faiblesse est due à la validation tardive des observations avec les audités. Elle pourrait entraîner une publication tardive des rapports d'audit et le non-respect du plan d'audit annuel.

✚ L'inexistence du niveau de risque acceptable pour l'organisation

L'appétence pour le risque n'est pas définie au sein de l'organisation. L'absence du niveau de risque acceptable pour l'organisation pourrait engendrer une inefficacité des modalités de traitement des risques et plus largement une inefficience du contrôle interne.

L'inexistence de programme d'assurance et d'amélioration qualité

L'absence de programme d'assurance et d'amélioration qualité est dû au fait que le processus de mise en conformité de pratiques et de procédures aux Normes enclenché par la DAG n'est pas encore achevé. Elle pourrait entraîner une conformité incomplète de la DAG aux *Normes*.

Tout service d'audit interne doit respecter et mettre en pratique l'ensemble des *Normes*, du code de déontologie et de la définition de l'audit interne. Les défaillances constatées à la suite de ce diagnostic, ont permis de démontrer que la DAG n'est pas totalement conforme aux exigences de l'IFACI. En vue de pallier toutes ces insuffisances, il paraît opportun de formuler quelques recommandations à l'attention du responsable de l'audit interne.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Le diagnostic effectué a permis d'identifier les points de faiblesse dressés dans la section précédente. Afin de contribuer à l'amélioration du dispositif en place au sein de la DAG et de favoriser le rehaussement du niveau de qualité de son organisation et de ses pratiques, les propositions suivantes sont formulées :

Recommandation 1 : Elaboration d'un manuel d'audit interne

L'Auditeur Général doit concevoir un manuel d'audit interne. Document à usage interne, il permettra de préciser le cadre de travail de l'audit interne, il aidera à la formation des auditeurs internes débutants et servira de référentiel pour l'audit interne. Ce manuel doit être mis à la disposition des collaborateurs. Cela permettrait d'accroître la visibilité de la fonction d'audit interne au sein de la banque.

Recommandation 2 : Recrutement d'un Spécialiste de l'Audit Informatique à la DAG

L'Auditeur Général doit procéder au recrutement d'un Auditeur Informatique compétent et apte à superviser les contrôles permanents et/ou périodiques liés aux activités informatiques.

Recommandation 3 : Inviter les services audités à respecter les plannings

La DAG doit sensibiliser efficacement les services audités à respecter les plannings lors de la réalisation des missions d'audit en procédant à des relances afin d'obtenir à temps, les documents nécessaires à l'accomplissement des missions d'audit.

Afin de pouvoir livrer les rapports d'audit en temps utile dès la fin de l'audit, il serait nécessaire de définir une marche à suivre en cas de retard significatif dans la réception des observations des services audités. Parallèlement, il faudrait améliorer la communication avec les audités.

Recommandation 4 : Acquisition de matériels informatiques

La Division Audit Général doit se doter d'ordinateurs portables, afin d'être plus efficace. Cet apport en équipements informatiques facilitera le travail des auditeurs internes sur le terrain lors des missions d'audit.

Recommandation 5 : Définir un niveau de risque acceptable pour l'organisation

La définition du risque acceptable pour la banque doit faire l'objet de discussion avec la Direction Générale et si nécessaire, avec le Comité d'audit afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne et les évaluations qui s'en suivront.

Recommandation 6 : Concevoir un programme d'assurance et d'amélioration qualité

Conformément à la norme 1300, le responsable de l'audit interne doit mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut normalement la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme étant conçue dans un double but : aider l'Audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les *Normes*.

BBG CI est une Institution Bancaire classée parmi les meilleures banques principalement détenues par des opérateurs privés Africains. L'étude menée a fait ressortir l'importance et l'utilité pour la DAG à mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité. Un programme d'assurance et d'amélioration qualité consiste en des évaluations permanentes ou périodiques de l'ensemble des prestations d'audit et de conseil effectuées par l'audit interne. Par ailleurs, les recommandations proposées ne sont qu'une contribution pour améliorer la qualité des pratiques conformément aux normes de l'IFACI.

CONCLUSION GENERALE

S'il est avéré que la qualité de la ressource humaine au sein de toute entreprise est un gage de performances, il reste prouvé que la bonne formation et la qualité du personnel à elles seules ne suffisent pas.

En plus du facteur humain, les leviers de la réussite d'une société se trouvent et avant tout dans la qualité des textes régissant son organisation, son fonctionnement et dans la bonne application de ces textes.

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la Bridge Bank Group Côte d'Ivoire (BBG CI), qui aspire à jouer un rôle de leader dans le système bancaire Ivoirien, se doit pour atteindre cet objectif, de mettre tous les atouts de son côté.

En accédant à cette étude dont le thème est : « Evaluation de la Division Audit Général de BBG CI au regard des exigences du Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité », la Direction Générale de la banque se met à l'avant pour mener des actions dans le but d'atteindre son objectif.

En effet, l'audit, simple discipline destinée à l'origine à la prévention des fraudes ou à la recherche des erreurs comptables, a vu son champ d'investigation s'élargir ; lequel s'étend désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Nous avons pu faire ce constat à travers les méthodologies de travail adoptées dans le cadre de cette étude qui s'est articulée autour de :

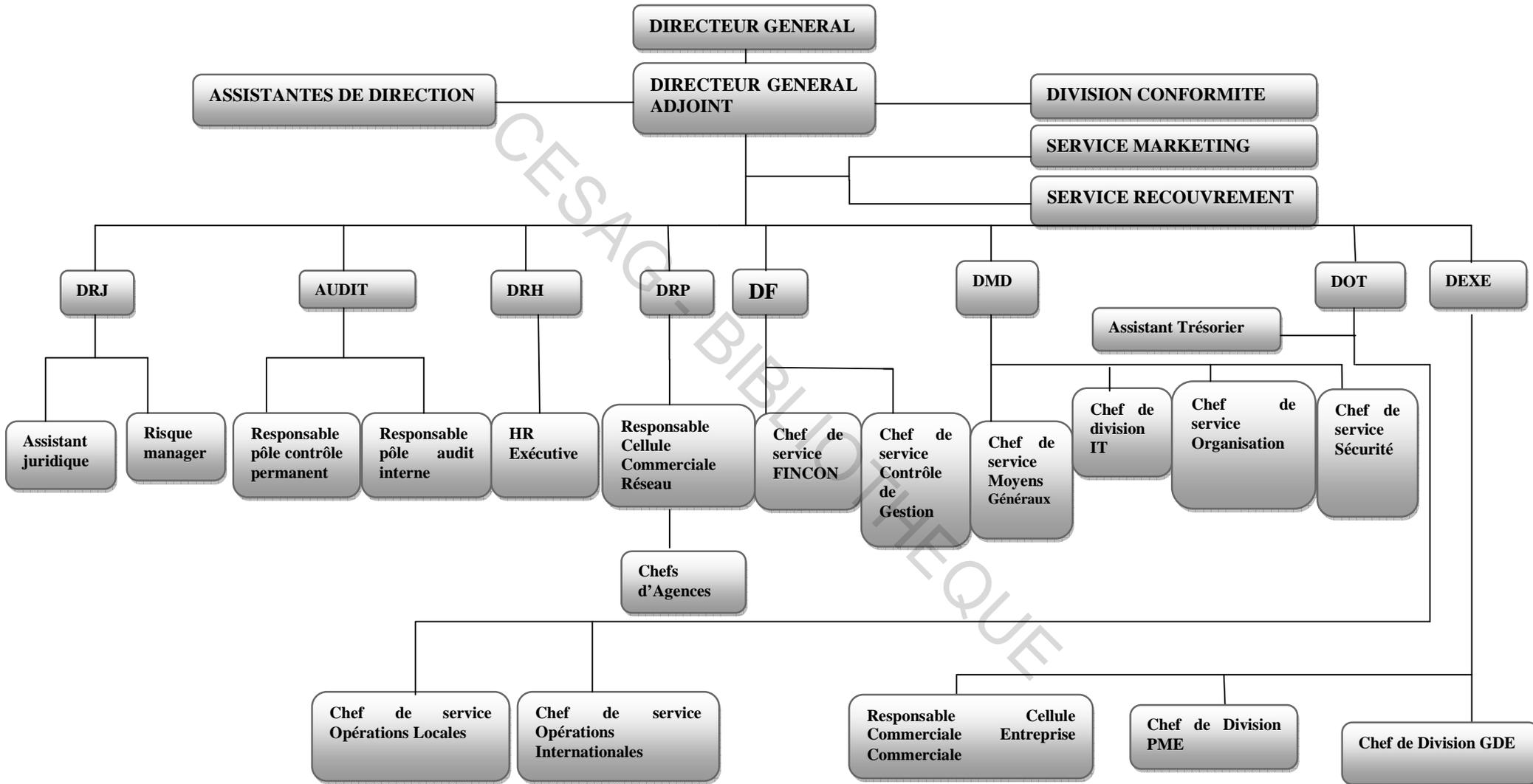
- une description des exigences du PAAQ ;
- une mise en conformité des activités de la DAG avec les exigences du PAAQ ;
- une proposition de recommandations.

Il est ressorti de notre étude que globalement, les activités de la DAG sont conformes aux exigences du PAAQ. Il existe cependant un certain nombre de dysfonctionnements, pour lesquels des propositions ont été faites.

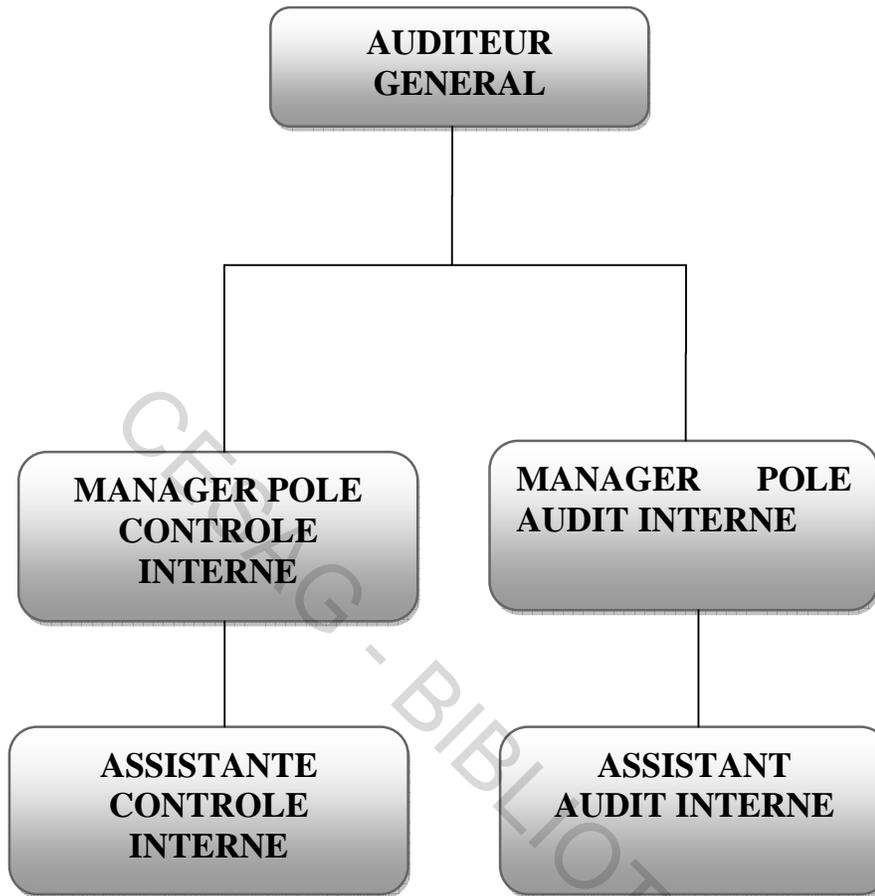
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE BRIDGE BANK GROUP COTE D'IVOIRE



ANNEXE 2: ORGANIGRAMME DE LA DIVISION AUDIT GENERAL DE BBG CI



ANNEXE 3: QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE



Le présent questionnaire vous est administré dans le but d'évaluer la situation actuelle de la Division Audit Général par rapport aux exigences d'un Programme d'Assurance et d'Amélioration Qualité (PAAQ). Cette évaluation a pour finalité d'identifier les pistes d'amélioration devant permettre à la Division Audit Général de construire à court terme son PAAQ.

Rappelons que les exigences d'un PAAQ comprennent les points suivants :

- respect de la définition de l'Audit Interne, du Code de Déontologie et des Normes, et notamment mise en œuvre dans des délais appropriés d'actions correctives visant à remédier à toute non-conformité significative ;
- caractère adéquat de la Charte d'Audit Interne, des objectifs, des règles et des procédures de l'Audit Interne ;
- contribution aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle de l'organisation ;
- respect des lois, réglementations, normes administratives ou sectorielles en vigueur ;
- efficacité des processus d'amélioration continue et adoption des meilleures pratiques ;
- contribution de l'audit interne à la création de valeur et à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Les questions posées dans ce document font donc référence soit aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, soit au code de déontologie des auditeurs internes, soit à des bonnes pratiques de la profession.

La réponse à un grand nombre de questions ne peut être qu'affirmative ou négative.

Trois (03) propositions sont offertes à chacune des questions : **oui** ; **non** ; **n/a**. Aussi, en fonction de la question qui vous est posée, il vous est demandé d'y apporter des commentaires.

Les réponses doivent être objectives et reflétées avec le plus d'exactitude la réalité.

La réponse « n/a » peut relever d'une incertitude ou d'une méconnaissance de la réglementation.

N.B : Il est tenu aux auditeurs internes de ne répondre qu'aux questions n'étant pas en gras. L'Auditeur Général est tenu de répondre à toutes les questions du document y compris celles en gras.

RESPECT DE LA DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

1

Questions	oui	non	n/a	Observations
a) Assurance, Conseils				
1. Existe-t-il un manuel d'audit interne ?	xxxxx			Le manuel d'audit interne fait office du manuel de procédures de contrôle.
2. Avez-vous accès au manuel d'audit interne?	xxxxx			
3. Est-il tenu régulièrement à jour ?	xxxxx			
4. Les méthodes et procédures de travail sont-elles formalisées dans le manuel de procédures d'audit interne et conformes aux normes professionnelles de l'audit interne?	xxxxx			
5. Le travail de l'audit interne au sein de l'organisation est-il mené conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?	xxxxx			
b) Valeur Ajoutée				
6. De quelle manière, l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'organisation ?	x			Audit de conformité, audit de régularité
7. Quels sont les différents audits que vous réalisez dans le cadre de vos activités ?				

RESPECT DU CODE DE DEONTOLOGIE				
Questions	oui	non	n/a	Observations
a) Intégrité				
8. Accomplissez-vous vos missions avec honnêteté, diligence et responsabilité ?	xxxxx			
b) Objectivité				
9. Le critère d'objectivité est-il respecté dans le cadre de vos travaux d'audit ?	xxxxx			
c) Confidentialité				
10. Le moyen de conservation des informations contenues dans vos dossiers d'audit permet-il d'assurer leur confidentialité ?	x			
d) Compétence				
11. La structure et la compétence de l'audit interne est-elle en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?	xxxxxx			
12. Au regard des 12 derniers mois, pensez-vous que l'audit interne dispose d'un personnel adéquat ayant des compétences nécessaires dans divers domaines comme l'informatique et la trésorerie ?		x		Compétences insuffisantes dans certains domaines comme l'informatique
13. Le niveau d'expérience de l'équipe d'audit est-il suffisant ?	x			
14. Le nombre d'auditeurs internes est-il suffisant pour l'atteinte de vos objectifs ?	x			
15. Le personnel de l'audit interne est-il régulièrement évalué ?	x			
16. Si oui, quelle est sa fréquence ?				
17. Intervenez-vous dans le processus de recrutement des auditeurs internes ?				Chaque semestre

RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

3

Questions	oui	non	n/a	Observations
a) Indépendance et objectivité				
18. Votre indépendance a-t-elle déjà été compromise au cours d'une mission ?		xxxxx		
19. Si oui, acceptez-vous de réaliser la mission ?	xxxxx			
20. Le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme lui permet-il d'être indépendant et objectif ?				
21. Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation de conflits d'intérêt au cours de vos missions?		xxxxx		
22. Avez-vous déjà rencontré des difficultés dans vos travaux d'audit ?	xxxxx			
23. Si oui, de quelle nature était ces difficultés ?				
24. Existents-ils des liens de parenté ou d'intimité prononcée existents-ils entre vous et des membres d'autres services de l'entreprise ?		xxxxx		
25. Arrivez-vous à communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'Administration ?	x			
b) Compétence et conscience professionnelle				
26. Améliorez-vous vos connaissances, savoir-faire et compétences par la formation professionnelle continue?	xxxxx			
27. Les thèmes pour la formation professionnelle continue sont-ils choisis librement par les auditeurs internes?	xxxxx			
28. Le responsable du service d'audit interne a-t-il une formation suffisante ?	xxxxx			
29. Le personnel du service reçoit-il une formation appropriée ?	xxxxx			
30. La formation professionnelle continue a-t-elle lieu chaque année sur des thèmes différents ?	xxxxx			
31. Si oui, combien de fois dans l'année a-t-elle lieu ?				
32. Le temps de formation est-il suffisant ?	xxxxx			
33. Avez-vous déjà fait recours à des prestataires	xxxxx			
				Retard dans la réception des documents demandés
				Dans le cadre d'une mission informatique

<p>externes dans le cadre de vos missions ? 34. Si oui, dans quels cas ?</p>				
--	--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE
DE L'AUDIT INTERNE**

3

Questions	oui	non	n/a	Observations
c) Programme d'assurance et d'amélioration qualité				
35. Existe-t-il un programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de la Division Audit Général ?		XXXXX		
36. Si oui, est-il élaboré et tenu à jour ?		XXXXX		
37. Des évaluations internes ont-elles déjà été effectuées au sein de votre service d'audit interne pour juger de l'efficacité et de l'efficience du service?		XXXXX		
38. Si oui, par qui et à quelle période ?				
39. Des évaluations externes ont-elles déjà été effectuées au sein de votre service d'audit interne pour juger de l'efficacité et de l'efficience du service?	XXXXX			
40. Si oui, à quelle date ?				
41. Les rapports réalisés au cours des évaluations internes et externes ont-ils été conservés ?	XXXXX			
42. Si oui, sont-ils disponibles ?	XXXXX			
d) Gestion de l'audit interne				
43. Etablissez-vous un plan d'audit ?	X			
44. Si oui, sur quelle base, est-il réalisé ?				Sur la base d'une cartographie des risques
45. Le plan d'audit est-il mis à la disposition des auditeurs internes ?	X			
46. Quelle est la périodicité du plan d'audit ?				annuelle
47. La Direction Générale et le Conseil d'Administration sont-ils informés du degré d'avancement de la réalisation du plan d'audit ?	X			
48. Si oui, combien de fois au cours d'une année ?				Lors du comité d'audit (chaque trimestre)
49. Arrivez-vous à réaliser tous les travaux prévus dans le plan d'audit ?	X			

50. Le plan d'audit peut-il être modifié en cours d'année ?	x			
--	---	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE
DE L'AUDIT INTERNE**

3

Questions	oui	non	n/a	Observations
e) Planification de la mission				
51. Existe-t-il un plan pour chaque mission ?	xxxxx			Objectifs de la mission, champ d'application....
52. Si oui, quel en est son contenu ?				
53. Le plan de mission comporte-t-il des missions spécifiques ?	x			
54. Toutes les missions sont-elles planifiées à l'avance ?	xxxxx			
55. Le service d'audit interne dispose-t-il de ressources (temps, argent, outils informatiques) suffisantes pour la réalisation des missions ?		xxxxx		
f) Accomplissement de la mission				
56. Lorsqu'un prestataire de service externe réalise une activité d'audit interne dans le service d'audit interne, en demeurez-vous responsable ?	x			
g) Communication des résultats				
57. Vos missions sont-elles réalisées uniquement sur la base du plan d'audit ?	xxxxx			
58. Etablissez-vous des rapports d'audit ?				
59. Vos rapports d'audit sont-ils conformes aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?	xxxxx			
60. Les rapports d'audit sont-ils diffusés aux destinataires appropriés ?	xxxxx			
61. Le délai de publication des rapports est-il respecté ?		xxxxx		
62. Qui sont les destinataires de vos rapports d'audit ?				Les départements audités, la Direction générale, le Conseil d'administration
63. Les rapports du service d'audit interne sont-ils suivis d'effets ?	xxxxx			

CARACTERE ADEQUAT DE LA CHARTE D'AUDIT INTERNE

4

Questions	oui	non	n/a	Observations
64. Existe-t-il une charte d'audit interne ?	xxxxx			
65. Avez-vous accès à la charte d'audit ?	xxxxx			
66. La charte d'audit interne peut-elle être constituée par tous les membres du service?	x			
67. La charte d'audit interne définit elle :				
- Les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs internes?	xxxxx			
- La nature des relations fonctionnelles avec le Comité d'Audit ?	xxxxx			
- Les normes de travail des auditeurs internes ?	xxxxx			
- Le périmètre d'intervention des auditeurs internes ?	xxxxx			
- Les principes fondamentaux du Code de Déontologie ?	xxxxx			
- Les règles de conduite du Code de Déontologie?	xxxxx			
68. Les informations contenues dans la charte d'audit interne sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	xxxxx			

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE				
Questions	oui	non	n/a	Observations
69. Existe-t-il un processus de gouvernement d'entreprise ?	xxxxx			
70. Avez-vous déjà évalué le processus de gouvernement d'entreprise ?	x			
71. Existe-t-il des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ?	xxxxx			
72. Le gouvernement d'entreprise garantit-il une gestion efficace des performances de l'organisation assortie d'une obligation de rendre compte?	xxxxx			
73. Le gouvernement d'entreprise communique-t-il aux services concernés de l'organisation, les informations relatives aux risques et aux contrôles ?	xxxxx			
74. Le gouvernement d'entreprise fournit-il une information adéquate au Conseil d'Administration, aux auditeurs internes et externes et au management ?	xxxxx			



MANAGEMENT DES RISQUES

6

Questions	oui	non	n/a	Observations
75. Existe-t-il une cartographie des risques ?	xxxxx			
76. Une évaluation du processus de management des risques a-t-elle déjà été effectuée?	xxxxx			Janvier 2014
77. Si oui, à quand remonte cette évaluation ?				
78. Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ?	xxxxxx			
79. Si oui, ce processus intègre-t-il les objectifs de l'organisation ?	xxxxxx			
80. Les risques significatifs sont-ils identifiés et évalués ?	xxxxxx			
81. Quel est le niveau de risque acceptable pour l'organisation ?				Le niveau de risque acceptable n'est pas défini
82. Les modalités de traitement des risques retenues sont-ils appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ?				

CONTROLE				
Questions	oui	non	n/a	Observations
83. Existe-t-il un manuel de procédures de contrôle ?	xxxxx			
84. Si oui, est-il disponible ?	xxxxx			
85. Le dispositif de contrôle a-t-il déjà été évalué ?	xxxxx			
86. Si oui, à quelle période ?				
87. A-t-il déjà été révisé au cours de ces deux dernières années?		xxxxx		
88. Les informations obtenues lors de vos contrôles sont-elles suffisamment fiables ?	xxxxx			
89. Sur quelle base, effectuez-vous vos contrôles ?				
90. Lors de vos contrôles, les recommandations formulées prennent-elles effet immédiatement ?	xxxxx			
91. Si oui, dans quels délais ?				
92. Des rapports sont-ils établis à la suite de vos contrôles ?	xxxxx			
93. Existe-t-il des contrôles réguliers ou inopinés pour s'assurer que le manuel de procédures de contrôle est suivi dans la pratique ?	xxxxx			



ANNEXE 4 : PROGRAMME DE VERIFICATION

Questions	Eléments probants	Eléments recherchés	Objectifs	Techniques de recherche	Réponses		Commentaires de réponses	Constats
					Oui	Non		
AUDIT INTERNE								
a) Assurance, Conseils								
1) Existe-t-il un manuel d'audit interne ?	Le manuel d'audit interne doit contenir : -l'introduction à l'audit interne ; -le cadre de référence international des pratiques professionnelles ; -le gouvernement d'entreprise ; -le management des risques ;	Vérifier la conformité du manuel de procédures de contrôle dans le manuel d'audit de l'IFACI.	S'assurer que le manuel de procédures de contrôle comporte tous les éléments requis pour un manuel d'audit et que les éléments ne figurent pas dans un manuel d'audit n'y figurent pas.	Documentation	xxxxx		Le manuel d'audit interne fait office de manuel de procédures de contrôle.	Non, il n'existe pas de manuel d'audit interne car nous n'avons pas eu accès à un document nommé « manuel d'audit interne ».
2) Avez-vous accès au manuel d'audit interne ?	-les processus et les risques ; -le contrôle interne ; -les risques et contrôles des systèmes d'information ;	Vérifier la disponibilité du manuel pour tous les auditeurs internes.	S'assurer que le manuel de procédures de contrôle est accessible à tous les auditeurs internes.	Observation	xxxxx		Les auditeurs internes ont accès au manuel de procédures de contrôle dans le dossier partagé et dans l'intranet.	Non, les auditeurs internes n'ont pas accès au manuel d'audit parce qu'il n'existe pas de document nommé « manuel d'audit interne ».
3) Est il régulièrement à jour ?	-le management de l'audit interne ; -les preuves d'audit et les papiers de travail ; -la vérification par sondage ; -l'introduction au processus ;	Vérifier qu'il est mis à jour.	S'assurer qu'il existe une périodicité de mise à jour du manuel de procédures de contrôle et vérifier sa dernière mise à	Documentation, observation	xxxxx			Non, le manuel d'audit interne n'est pas régulièrement mis à jour parce qu'il n'existe pas de document nommé « manuel d'audit interne ».

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

	-le déroulement de la mission ; -la communication des résultats d'une mission d'assurance et les procédures de suivi ; -la mission de conseil.		jour.					
4) les méthodes et procédures de travail sont elles formalisées dans le manuel d'audit interne et conforme aux normes professionnelles de l'audit interne ?		Vérifier l'existence dans le manuel d'audit interne des méthodes et procédures de travail.	Vérifier que l'ensemble des méthodes et procédures de travail est formalisé dans le manuel d'audit interne conformément aux normes professionnelles de l'audit interne.	Documentation, observation	xxxxx		Les méthodes et procédures de travail sont formalisées dans le manuel de procédures de contrôle.	Non, les méthodes et procédures de travail ne sont pas formalisées dans le manuel d'audit interne car il n'existe pas de document nommé « manuel d'audit interne » au sein de la DAG.
5) le travail de l'audit interne au sein de l'organisation est il mené conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?		Vérifier que les auditeurs internes connaissent et appliquent les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.	S'assurer que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont respectées.	Entretien, observation	xxxxx			Non, le travail de l'audit interne au sein de l'organisation n'est pas en totalité mené conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne parce que la norme 1300 n'est pas appliquée à la DAG.
b) Valeur Ajoutée								
6) De quelle manière,					x		A travers ses interventions, l'audit	

l'audit interne apporte t il une valeur ajoutée à l'organisation ?							interne donne l'assurance que les objectifs de la banque sont atteints.	
7) quels sont les différents audits que vous réalisez dans le cadre de vos activités ?							Audit de conformité, audit d'efficacité.	
CODE DE DEONTOLOGIE								
a) Intégrité								
8) accomplissez vous vos missions avec honnêteté, diligence et responsabilité ?	Rapports ou contrôles attestant de l'honnêteté des auditeurs internes	Vérifier que les auditeurs accomplissent leurs missions dans le respect des lois et règlements en vigueur, qu'ils ne prennent pas part à des activités illégales et sont dotés d'une confiance sans faille.	S'assurer que les auditeurs internes accomplissent leurs missions avec honnêteté, diligence et responsabilité.	Documentation	xxxxx			Oui, les auditeurs internes accomplissent leurs missions avec honnêteté, diligence et responsabilité et objectivité car nous avons eu accès au rapport d'enquête de satisfaction des services de la banque (Audit- Ressources humaines-Moyens généraux-Informatique). Cette enquête a révélé que l'Audit Général représente le service qui satisfait le plus le personnel de la banque.
b) Objectivité								
9) le critère d'objectivité est il	Rapports ou documents	Vérifier que les auditeurs	S'assurer que les auditeurs	Observation, documentation	xxxxx			

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

respecté dans le cadre de vos travaux d'audit ?	attestant que les auditeurs internes sont objectifs dans le cadre de leurs travaux d'audit.	internes révèlent tous les faits dont ils ont connaissance et qu'ils n'acceptent aucun cadeau qui risque de compromettre leur jugement professionnel.	internes respectent le critère d'objectivité dans le cadre de leurs travaux d'audit.					
c) Confidentialité								
10) le moyen de conservation des informations contenues dans vos dossiers d'audit permet il d'assurer leur confidentialité ?	Existence de coffre fort pour sauvegarder les dossiers d'audit pour s'assurer leur confidentialité ; Sauvegarder les dossiers d'audit dans un ordinateur protégé d'un mot de passe		S'assurer que le critère de confidentialité est respecté.	Observation, entretien	xxxxx			Oui, le moyen de conservation des informations contenues dans les dossiers d'audit permet d'assurer leur confidentialité.
d) Compétence								
11) la structure et la compétence de l'audit interne est elle en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?		Vérifier le positionnement de la structure Audit Général dans l'organigramme de la banque et le niveau de formation des auditeurs internes dans les documents constitutifs de	S'assurer que la structure et la compétence de l'audit interne est en adéquation avec les recommandations de l'IFACI	Observation	xxxxx			Oui, la structure et la compétence de l'audit interne sont en adéquation avec les recommandations de l'IFACI car le positionnement de la DAG dans l'organigramme est conforme aux recommandations de l'IFACI. De plus, les auditeurs internes sont

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

		dossiers des auditeurs internes.						dotés d'un niveau d'études qui répondent aux recommandations de l'IFACI.
12) Au regard des 12 derniers mois, pensez-vous que l'audit interne dispose d'un personnel adéquat ayant des compétences nécessaires dans divers domaines comme l'informatique et la trésorerie ?						x		Non, l'audit interne ne dispose pas d'un personnel adéquat ayant des compétences nécessaires parce que les connaissances des auditeurs internes dans certains domaines comme l'informatique sont insuffisantes.
13) Le niveau d'expérience de l'équipe est-il suffisant ?		Vérifier le niveau d'expérience des auditeurs internes dans la profession.	S'assurer que l'équipe d'audit a suffisamment d'expérience.	Observation, entretien		x		Oui, le niveau d'expérience de l'équipe d'audit est suffisant car l'équipe d'audit possède collectivement des connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.
14) Le nombre d'auditeurs internes est-il suffisant pour l'atteinte de vos objectifs ?						x		Oui, le nombre d'auditeurs internes est suffisant pour l'atteinte des objectifs.
15) Le personnel	Rapports ou	Vérifier	S'assurer que le	Documentation		x		Oui, le personnel de

de l'audit interne est-il régulièrement évalué ?	documents relatifs à l'évaluation du personnel d'audit interne	l'évaluation des auditeurs internes dans des rapports ou documents relatifs à cet effet.	personnel de l'audit interne est régulièrement évalué.						l'audit interne est régulièrement évalué car nous avons eu accès au document relatif à l'évaluation du personnel
16) Intervenez-vous dans le processus de recrutement des auditeurs internes ?	Documents relatifs au processus de recrutement des auditeurs internes		S'assurer que l'Auditeur Général intervient dans le processus de recrutement des auditeurs internes	Entretien, observation	x				Oui, l'Auditeur Général intervient dans le processus de recrutement des auditeurs internes car nous avons eu accès au document relatif au processus de recrutement des auditeurs internes.
RESPECT DES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE									
a) Indépendance et objectivité									
17) Le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme lui permet-il d'être indépendant et objectif ?		Vérifier le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme	S'assurer que le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme lui permet d'être indépendant et objectif.	Observation	xxxxx				Oui, le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme lui permet d'être indépendant et objectif car la DAG est rattachée hiérarchiquement et fonctionnellement au Conseil d'Administration via son Comité d'Audit.
18) avez-vous déjà rencontré des difficultés dans vos travaux d'audit ?					xxxxx				Oui, les auditeurs internes rencontrent des difficultés dans leurs travaux d'audit. Ces difficultés concernent la

								transmission des documents de la part des audités, de la validation des constats avec les audités.
19) Arrivez vous à communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'Administration ?	Procès verbaux de comités d'audit	Vérifier l'existence de communication et de dialogue entre les auditeurs internes et le Conseil d'Administration	S'assurer des relations fonctionnelles entre l'audit interne et le Conseil d'Administration	Observation, documentation	x			Oui, l'Auditeur Général arrive à communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'Administration via le Comité d'Audit car nous avons eu accès au procès verbal de Comité d'Audit
b) Compétence et conscience professionnelle								
20) Améliorez vous vos connaissances, savoirs faire et compétences par la formation professionnelle continue ?	Rapports ou documents portant sur les formations des auditeurs internes au cours d'une année	Vérifier l'existence de rapports ou documents portant sur les formations des auditeurs internes	S'assurer de la compétence des auditeurs internes	Observation, documentation	xxxxx			Oui, les auditeurs internes améliorent leurs connaissances, savoir-faire et compétences par la formation professionnelle continue car nous avons eu accès à des rapports portant sur les formations des auditeurs internes au cours d'une année.
21) Des programmes de formation sont ils organisés chaque année pour les auditeurs internes ?	Plan de formations réalisées au cours de l'année		S'assurer de l'existence des thèmes de formation	Observation, documentation	xxxxx			Oui, des programmes de formation sont organisés chaque année pour les auditeurs internes car nous avons eu accès au plan de formations réalisées par les

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

								auditeurs internes au cours de l'année.
22) Le responsable du service d'audit a-t-il une formation suffisante ?		Vérifier le niveau de formation du responsable du service d'audit	S'assurer que l'Auditeur Général a une formation suffisante	Observation, documentation	xxxxx			Oui, le responsable de l'audit a une formation suffisante. Il a un niveau de formation et d'expérience suffisants.
23) Le personnel du service reçoit-il une formation appropriée ?		Vérifier les formations des auditeurs internes	S'assurer que le personnel de l'audit interne dispose d'une formation appropriée.	Observation	xxxxx			Oui, le personnel du service reçoit une formation appropriée dans les domaines de l'audit, du contrôle interne, du management des risques.
24) La formation professionnelle a-t-elle lieu sur des thèmes différents chaque année ?			S'assurer que la formation professionnelle continue a lieu chaque année sur des thèmes différents	documentation	x		La formation professionnelle a lieu chaque année sur des thèmes différents. Elle a lieu 3 à 4 fois chaque année dans un temps de formation suffisant	Oui, la formation professionnelle a lieu chaque année sur des thèmes différents
25) Avez-vous déjà fait recours à des prestataires externes dans le cadre de vos missions ?	Rapports établis par les prestataires externes		S'assurer que l'audit interne fait souvent recours à des prestataires externes dans le cadre de ses travaux	Observation, entretien	xxxxx		Dans le cadre d'audit informatique	Oui, la DAG a déjà fait recours à des prestataires externes dans le cadre de leurs missions parce que nous avons eu accès aux rapports établis par les prestataires.
c) Programme d'assurance et d'amélioration qualité								
26) Existe-t-il un programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de	Programme d'assurance et d'amélioration qualité					xxxxx		Non, il n'existe pas de programme d'assurance et d'amélioration qualité au sein de la DAG car

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

la Division Audit Général ?								nous n'avons pas eu accès à ce document au cours de notre étude.
27) Des évaluations internes et externes ont-elles déjà été effectuées au sein de votre service d'audit interne ?						xxxxx		Non, des évaluations internes et externes n'ont pas encore été effectuées au sein du service d'audit interne.
28) Les rapports réalisés au cours des évaluations internes et externes ont-ils été conservés ?						xxxxx		Non, des rapports relatifs aux évaluations internes et externes n'ont pas été conservés au sein de la DAG.
29) Sont ils disponibles ?						xxxxx		Non, les rapports réalisés au cours des évaluations internes et externes ne sont pas disponibles puisqu'ils n'en existent pas.
d) Gestion de l'audit interne								
30) Etablissez vous un plan d'audit ?	Le plan d'audit comprend : -la traduction du niveau de risque attribué à l'objet auditable par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente ; -la prise en compte des objets auditables dont le	Vérifier l'existence du plan d'audit	S'assurer de l'établissement d'un plan d'audit et de son contenu	Documentation, entretien		Xxxxx		Oui, il existe un plan d'audit annuel car nous avons eu accès à ce document.
31) Est il mis à la	auditables dont le	Vérifier que	S'assurer de la	Observations		xxxxx		Oui, le plan d'audit

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

disposition des auditeurs internes ?	niveau de risque n'a pas été évalué au moyen de la cartographie ; -l'évaluation des moyens humains nécessaires pour la réalisation des missions positionnées dans le plan d'audit ; -la mise en cohérence les besoins théoriques déterminés ci-dessus avec les ressources réellement disponibles tant au niveau quantitatif que qualitatif.	tous les auditeurs internes y ont accès.	disponibilité du plan d'audit					est mis à la disposition des auditeurs internes dans le dossier partagé.
32) Quelle est la périodicité du plan d'audit ?		Vérifier sa périodicité	S'assurer de la périodicité du plan d'audit	entretien	xxxxx			La périodicité du plan d'audit est annuelle.
33) La direction générale et le conseil d'administration sont ils informés du degré d'avancement de la réalisation du plan d'audit ?		Vérifier que la direction générale et le conseil suivent le degré d'avancement du plan d'audit	S'assurer que la direction générale et le conseil d'administration sont informés du degré d'avancement de la réalisation du plan d'audit.	Observations	xxxxx			Oui, la direction générale et le conseil d'administration sont informés du degré d'avancement de la réalisation du plan d'audit via la Comité d'Audit.
34) Arrivez-vous à réaliser tous les travaux prévus dans le plan		Vérifier que tous les travaux d'audit prévus dans le plan	S'assurer que les auditeurs internes arrivent à réaliser tous	Observations	xxxxx			Oui, les auditeurs internes arrivent à réaliser tous les travaux prévus dans le

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

d'audit ?		d'audit sont réalisés dans le temps prévu.	les travaux prévus dans le plan d'audit					plan d'audit.
e) Planification de la mission								
35) Existe-t-il un plan pour chaque mission ?	Le plan de mission doit préciser : -les objectifs de la mission ; -le champ d'intervention de la mission ; -la date et la durée de la mission ; -les ressources allouées à la mission	Vérifier l'existence du plan de mission et de son contenu	S'assurer de l'existence du plan de mission et de son contenu	Observations, entretien	xxxxx			Oui, il existe un plan pour chaque mission car nous avons eu accès à ce document.
36) Le plan de mission comporte-t-il des missions spécifiques ?			S'assurer que le plan de mission comporte des missions spécifiques	Observations	xxxxx			Oui, le plan de mission comporte des missions spécifiques.
37) le service d'audit interne dispose-t-il de ressources suffisantes pour la réalisation des missions ?	Liste des besoins des auditeurs internes pour la réalisation des missions	Vérifier l'existence des ressources suffisantes pour la réalisation des missions	S'assurer que le service d'audit interne dispose de ressources pour la réalisation des missions	Observation, entretien	xxxxx			Non, le service d'audit interne ne dispose pas de ressources suffisantes pour la réalisation des missions car les outils informatiques disponibles sont insuffisants.
f) Accomplissement de la mission								
38) Lorsqu'un prestataire de service réalise une activité d'audit interne, en demeurez-					x			Oui, l'Auditeur Général demeure responsable lorsqu'un prestataire de service réalise une activité d'audit interne.

vous responsable ?								
g) Communication des résultats								
39) établissez vous des rapports d'audit ?	Le rapport d'audit doit inclure : -les objectifs de la mission ; -le champ de la mission ; -les commentaires des audités ; -les attentes de la direction générale et du conseil d'administration ; -les conclusions de l'équipe d'audit ; -les recommandations et plans d'actions	Vérifier l'existence des rapports d'audit	S'assurer de l'établissement des rapports d'audit et de son contenu	Observation, documentation	xxxxx			Oui, des rapports d'audit sont établis à chaque mission car nous avons eu accès aux rapports d'audit.
40) Sont-ils conformes aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?		Vérifier la conformité des rapports d'audit aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	S'assurer que le contenu des rapports d'audit interne est conforme aux recommandations de l'IFACI.	Observations	xxxxx			Oui, les rapports établis à a suite de chaque mission sont conformes aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne car ils contiennent tous les éléments que doit contenir un rapport d'audit selon l'IFACI
41) les rapports d'audit sont ils diffusés aux destinataires		Vérifier la diffusion des rapports d'audit aux destinataires	S'assurer que les rapports d'audit sont diffusés aux	Observation	xxxxx			Oui, les rapports sont diffusés aux destinataires appropriés que sont la

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

appropriés ?		appropriés	destinataires appropriés					Direction Générale, le Conseil d'Administration, les directions auditées.
42) Le délai de publication des rapports d'audit est-il respecté ?		Vérifier le respect des délais de publication des rapports d'audit	S'assurer du respect du délai de publication des rapports d'audit	Observation		xxxxx		Non, le délai de publication des rapports d'audit n'est pas toujours respecté car les auditées ne transmettent pas les documents demandés par les auditeurs internes dans les délais prévus.
43) Les rapports d'audit interne sont-ils suivis d'effets ?	Etat de suivi et de mise en œuvre des recommandations	Vérifier que des recommandations sont formulées	S'assurer que les rapports d'audit interne sont suivis d'effets	Observation, documentation	xxxxx			Oui, les rapports d'audit interne sont suivis d'effets car nous avons eu accès à l'état de suivi et de mise en œuvre des recommandations
CHARTRE D'AUDIT INTERNE								
44) Existe-t-il une charte d'audit interne ?	La charte d'audit interne doit contenir : -le rôle et les responsabilités de l'audit interne ; -les missions de conseil que l'audit interne est habilité à faire ; -le rattachement et l'organisation de l'audit interne ; -le périmètre de	Vérifier l'existence d'une charte d'audit interne	S'assurer de l'existence d'une charte d'audit interne	Documentation	Xxxxx			Oui, les auditeurs internes ont accès à la charte d'audit interne dans le dossier partagé et dans l'intranet.
45) Avez-vous		Vérifier que les	S'assurer de la	Observation	xxxxx			Oui, la charte d'audit

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

accès à la charte d'audit interne ?	l'audit interne ; -la coopération avec les audités ; -le code de conduite des auditeurs internes ; -le déroulement d'une mission d'audit interne	auditeurs internes ont tous accès à la charte d'audit	disponibilité de la charte d'audit interne					interne définit tous les éléments d'une charte d'audit que recommande l'IFACI.
46) La charte d'audit interne définit elle : -les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs internes ? - la nature des relations fonctionnelles avec le Comité d'audit ? - les normes de travail des auditeurs internes ? - les modalités d'intervention des auditeurs internes ? - les principes fondamentaux du code de déontologie ? - les règles de conduit du code de déontologie ?		Vérifier le contenu de la charte d'audit	S'assurer de l'exactitude du contenu de la charte d'audit interne	Observation, documentation	xxxxx			Oui, la charte d'audit interne définit tous les éléments d'une charte d'audit que recommande l'IFACI.
47) Les informations contenues dans la charte d'audit interne sont-elles suffisantes pour atteindre les			S'assurer que les informations contenues dans la charte d'audit interne sont suffisantes pour atteindre les	Observation, documentation	xxxxx			Oui, les informations contenues dans la charte d'audit interne sont suffisantes pour atteindre les objectifs fixés

objectifs fixés ?			objectifs fixés					
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE								
48) Existe un processus de gouvernement d'entreprise ?	Le processus de gouvernement d'entreprise doit contenir : -les règles d'éthique et les valeurs	Vérifier l'existence de processus de gouvernement d'entreprise	S'assurer de l'existence du processus de gouvernement d'entreprise	Documentation	xxxxx			Oui, il existe un processus de gouvernement d'entreprise car nous avons eu accès aux éléments qu'il comporte.
49) existe-t-il des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ?	appropriées dans l'organisation ; -la prise en compte des risques et des menaces pour l'élaboration du plan d'audit ;	Vérifier l'existence des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation	S'assurer de l'existence des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation	Documentation	xxxx			Oui, il existe des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation car il existe un processus de gouvernement d'entreprise.
50) avez-vous déjà évalué le processus de gouvernement d'entreprise ?	-la prise en compte du management des risques dans la planification de l'audit interne ; -l'évaluation des risques dans la planification de la mission ; -l'acceptation des risques par la direction générale	Vérifier que le processus de gouvernement d'entreprise a déjà fait l'objet d'une évaluation	S'assurer de l'évaluation du processus de gouvernement d'entreprise	Documentation	xxxxx			Oui, le processus de gouvernement d'entreprise est évalué.
51) Le gouvernement d'entreprise garantit-il une gestion efficace des performances de		Vérifier l'existence d'une culture de risque et de contrôle au sein de l'organisation ;	S'assurer que le gouvernement d'entreprise garantit une gestion efficace des performances de	Documentation	xxxxx			Oui, le gouvernement d'entreprise garantit une gestion efficace des performances de l'organisation.

l'organisation ?		vérifier que l'information fournie au Conseil est adéquate.	l'organisation.					
MANAGEMENT DES RISQUES								
52) existe-t-il une cartographie des risques ?	La cartographie des risques comprend : -l'identification des risques bruts ; -l'évaluation des risques ; -la hiérarchisation par décret d'importance ; -la définition des mesures de contrôle ; -l'évaluation des contrôles ; -la déduction des risques résiduels ; -la représentation graphique des risques bruts et des risques résiduels	Vérifier l'existence d'une cartographie des risques et son contenu	S'assurer de la cartographie des risques	Documentation	xxxxx		Une évaluation du processus de management des risques a eu lieu en janvier 2014	Oui, il existe une cartographie des risques car nous avons eu accès à ce document.
53) une évaluation du processus de management des risques a-t-il déjà été effectué ?		Vérifier que le processus de management des risques a déjà été effectué	S'assurer de l'évaluation du processus de management des risques	Documentation	xxxxx			Oui, une évaluation du processus de management des risques a déjà été effectuée en 2014.
54) existe-t-il un processus d'identification et d'évaluation des			S'assurer que les risques principaux sont identifiés et	Documentation	xxxxx			Oui, il existe un processus d'identification des risques sur la base des

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

principaux risques ?			évalués					risques élevés dans la banque par activité, par processus.
55) Quel est le niveau de risque acceptable pour l'organisation ?			S'assurer de l'existence du niveau de risque acceptable pour l'organisation	Documentation		xxxxx		Non, le niveau de risque acceptable pour l'organisation n'est pas défini par la banque.
56) Les modalités de traitement des risques retenues sont-elles appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ?			S'assurer de l'existence des modalités de traitement des risques au sein de l'organisation	Documentation		xxxxx		Non, les modalités de traitement des risques retenues ne sont pas en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation car l'appétence du risque n'est pas défini par l'organisation.
CONTROLE								
57) Existe-t-il un manuel de procédures de contrôle ?	Le manuel de procédures de contrôle de la DAG comprend : -la réglementation du contrôle interne ; -les référentiels de l'audit interne ; -le contrôle interne à BBG CI. -l'évaluation du contrôle interne ; -la gestion de la documentation et du savoir.	Vérifier l'existence d'un manuel de procédures de contrôle et de son contenu	S'assurer de l'existence du manuel de procédure de contrôle	Documentation		xxxxx		Oui, il existe un manuel de procédures de contrôle car nous avons eu accès à ce document.
58) Est-il		Vérifier que	S'assurer de la	Documentation		xxxxx		Oui, les auditeurs

Evaluation de la Division Audit Général au regard des exigences du PAAQ : cas de la BBG CI

disponible?		tous les auditeurs internes y ont accès et par quel moyen	disponibilité du manuel de procédures de contrôle					internes ont accès au manuel de procédures de contrôle dans le dossier partagé.
59) Le dispositif de contrôle a-t-il déjà été évalué ?		Vérifier qu'une évaluation du dispositif de contrôle a déjà été faite	S'assurer de l'évaluation du dispositif de contrôle	Documentation	xxxxx			Oui, le dispositif de contrôle a déjà été effectué à travers la surveillance permanente mensuellement.
60) Le manuel de procédures de contrôle a-t-il déjà été révisé au cours de ces deux dernières années ?		Vérifier sa dernière date de mise à jour	S'assurer de la mise à jour régulière du manuel de procédures de contrôle	Documentation	xxxxx		Dernière révision du manuel de procédures de contrôle : V2 mars 2012	Oui, le manuel de procédures de contrôle a déjà fait l'objet d'une révision de son contenu.
61) Des rapports sont-ils établis à la suite de vos contrôles ?		Vérifier l'existence de rapports établis à la suite des contrôles	S'assurer de l'établissement des rapports à la suite des contrôles	Documentation	xxxxx			Oui, des rapports sont établis à la suite des contrôles car nous avons eu accès à des rapports mensuels sur la surveillance permanente.
62) Lors de vos contrôles, les recommandations formulées prennent-elles effet immédiatement ?		Vérifier que des recommandations sont formulées	S'assurer de la formulation des recommandations à la suite des contrôles	Documentation	xxxxx			Non, les recommandations formulées ne prennent pas effet immédiatement car les audités ne réalisent pas les recommandations formulées dans les échéances planifiées.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, 1^{ère} édition, édition Maxima, collection Institut de l'audit interne, Paris, 124 pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 1^{ère} édition, édition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
3. BBG CI (2014), Rapport d'activités annuel.
4. BERNARD Grand & BERNARD Verdalle (2006), *Audit comptable et financier*, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 112 pages.
5. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, édition Eyrolles, Paris, 320 pages.
6. BRIAOTTA Louis (1999), *The Audit Committee Handbook*, edition John Wiley and Sons, New York, 446 pages.
7. CAMARA Moussa (2009), *L'essentiel de l'audit comptable et financier*, édition L'Harmattan, Paris, 156 pages.
8. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 353 pages.
9. COOPERS et LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5^{ème} édition, édition d'Organisation, 375 pages.
10. DEMEESTRE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 310 pages.
11. DIENE Jean Baptiste (2013), cours de l'audit des achats.
12. EBONDO Wa Mandzila (2006), *La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, édition l'Harmattan, Paris, 349 pages.
13. HENRY Alain, MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 184 pages.
14. IFACI (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence*, collection les cahiers de recherche, Paris, 45 pages.
15. IFACI (2004), *Normes professionnelles de l'Audit Interne*, Institut de l'Audit Interne, Paris, 128 pages.
16. IFACI (2013), *Cadre de référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, Paris, 239 pages.

17. IIA (2011), *Révision des normes professionnelles de l'audit interne*, Institut of Internal Auditors, Florida, 29 pages.
18. JONQUIERES Michel (2006), *Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités*, édition AFNOR, Paris, 125 pages.
19. KPMG (2007), *Manuel d'audit interne pour les inspections générales dans les ministères*.
20. LEMANT Olivier (1999), *Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?*, édition Maxima, Paris, 117 pages.
21. LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003), *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, DUNOD, Paris, 278 pages.
22. NGUYEN HONG THAI (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, édition l'Harmattan, Paris, 325 pages.
23. OGIEN DOV (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 532 pages.
24. PIGE Benoît (2003), *Audit et contrôle interne*, éditions management & société, 2^{ème} édition, Paris, 210 pages.
25. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 467 pages.
26. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 479 pages.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, édition Eyrolles, France, 469 pages.
28. RENARD Jacques, NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration*, Edition d'Organisation, Paris, 249 pages.
29. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, 1^{ère} édition, AFGES, Paris, 1093 pages.
30. SEBAG Jean-Louis (2014), *Audit de l'annexe comptable, démarche de révision des comptes annuels*, édition Créa-training, Paris, 35 pages.
31. SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (2001), *Guide du self audit*, édition d'Organisation, collection les livres outils, Paris, 217 pages.
32. SCHICK, Pierre & al. (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris 217 pages.

33. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, DUNOD, collection Fonction de l'entreprise. Gestion/ Finance, Paris, 215 pages.
34. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOUROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques: gouvernance-management des risques-contrôle interne*, édition DUNOD, Paris, 352 pages.
35. SPENCER Pickett (2000), *The internal auditing handbook*, édition John Wiley and Sons, 636 pages.
36. THIERY-DUBUISSON Stéphanie (2004), *L'audit*, édition La Découverte, Paris, 122 pages.
37. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide parfait Auditeur interne*, édition Lexitis Editions, Paris, 124 pages.

Sources Internet

THEMELIN Luc (2004), *La charte d'audit interne*, www.theiia.org/chapters/.../services/pdf.