



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

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

**Promotion 26
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE
D'UN DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE :
CAS DU DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE
D'ECOBANK GAMBIE**

Présenté par :

M. DIARRA Boubacar Modibo

Dirigé par :

**Monsieur SIDIBE Mohamed,
Expert-comptable Diplômé,
Enseignant associé au CESAG**

Novembre 2015

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- A mon très cher père Monsieur Modibo DIARRA qui n'a cessé de me donner avec amour tout ce dont j'ai besoin pour arriver à ce stade de la vie. Que la réussite soit toujours à ma portée pour qu'il soit fier de moi.
- A ma tendre Mère, Madame DIARRA Asitan DIALLO, pour ses encouragements et sacrifices consentis pour assurer mon éducation. Maman, que ce travail soit pour toi le fruit de ce que tu as semé et le couronnement de tes privations.
- A ma très chère sœur, madame KA Fatoumata Modibo DIARRA et à son mari, Alioune Badara KA pour leurs encouragements et leur aide précieuse dans ce travail

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes suivantes :

- Madame Ankoma Josephine Annan, la Directrice d'Ecobank Gambie, pour l'intérêt qu'elle a porté à notre modeste personne en nous accordant ce stage au sein d'Ecobank Gambie ;
- Monsieur Momodou Darboe, Directeur des ressources humaines d'Ecobank Gambie,
- Monsieur Mohamed SIDIBE, Expert-comptable, pour non seulement avoir accepté l'encadrement de ce travail mais aussi pour son soutien à tous égards ;
- M. YAZI Moussa, Directeur de la Formation et Chef de Département BFCCA du CESAG et enseignant d'Audit Interne et Contrôle de Gestion, pour la qualité de la formation à nous dispensée ;
- Dr CHABI Bertin, Chef de Département CESAG Executive Education ;
- Mme SEYE Mously, Assistante de Programmes du Département CESAG Executive Education ;
- L'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- Monsieur JALLOW Alpha, Directeur du département d'audit interne d'Ecobank Gambie, pour son soutien durant mon stage et ses précieux conseils ;
- Nous voudrions remercier l'ensemble du personnel d'Ecobank Gambie, pour son accueil chaleureux et sa disponibilité ;
- A mes camarades de la même promotion pour leur collaboration. Nous avons passé de bons moments de partage et d'échange ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCA/:	Association of certified Chartered Account/ Diplôme d'expertise comptable de la grande Bretagne
AI :	Audit interne
BO :	Business Object
C.A/ Board:	Conseil d'administration
CBG :	Central Bank of the Gambia
CESAG :	Centre Africain d'étude Supérieures en Gestion
CIA :	Certificate of internal Auditor
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPAI :	Certification professionnelle de l'auditeur interne
DAI/IAD :	Département d'audit interne/Internal audit department
DG/MD:	Directrice Générale/ Managing Director
EGM:	Ecobank Gambia
EOD:	End of day reports
ETI:	Ecobank Transnational Inc
FAR :	Feuille D'analyse des Risques
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
FX :	Foreign Exchange
GRA :	Gambia Revenue Authority
IFACI :	Institut Français de l'audit et du contrôle interne
IIA :	Institute of Internal Auditors
KPI :	Key Performance Indicator
QCI :	Questionnaire de Contrôle interne
RH/HR :	Ressources humaines/Human Ressources

RPAI :	Référenciel professionnel de l'audit interne
SCI/ICU :	Service de contrôle interne/ Internal Control Unit
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WAMZ:	West African monetary zone

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes.....	14
Tableau 2 : distinction entre l'audit interne et l'audit externe.....	15
Tableau 3 : distinction entre l'audit interne et l'inspection.....	15
Tableau 4 : différenciation entre l'audit interne, contrôle gestion et le contrôle interne.....	16
Tableau 5 : les indicateurs.....	17
Tableau 6 : la conformité par rapport aux normes de l'IIA	51
Tableau 7 : la Grille de compilation des résultats.....	56
Tableau 8 : Plans d'action, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre.....	70

Liste des figures

Figure 1 : Le rattachement du DAI à une direction opérationnelle	11
Figure 2 : les autres niveaux de rattachement d'un département d'audit interne.....	12
Figure 3 : Le modèle d'analyse.....	40

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	7
SECTION 1: LES FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE	7
1.1. <i>Définition, missions et objectifs de l'audit interne</i>	7
1.1.1. Définition de l'audit interne	7
1.1.2. Les missions de l'audit interne	8
1.1.3. Objectifs de l'audit interne.....	9
1.2. <i>Rattachement hiérarchique</i> :.....	11
1.2.1. Le rattachement à la direction Générale :.....	11
1.2.2. Rattachement du service d'audit interne au comité d'audit ou "audit comitee " :.....	12
1.3. <i>L'audit interne et les métiers qui jouxtent son domaine d'application</i>	15
1.3.1 L'audit interne et l'audit externe	15
1.3.2. L'audit interne et l'inspection	15
1.3.3 L'audit interne, contrôle interne et contrôle de Gestion	16
1.4. <i>Les normes d'audit Interne</i>	17
1.4.1. Le code de déontologie	18
1.5. <i>Moyens et supports de l'audit interne</i>	18
1.5.1. La charte d'audit.....	19
1.5.2. Le manuel d'audit.....	19
1.5.3. Le plan d'audit.....	20
1.5.4. Les dossiers d'audit et papiers de travail	20
1.5.5. La cartographie des risques.....	21
SECTION 2 : LES ELEMENTS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE D'UN DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE.....	22
2.1. <i>Notion de performance</i>	22

2.2. Les caractéristiques de la performance, et ses déterminants au sein d'un département d'audit interne.....	23
2.2.1. Les caractéristiques de la performance au sein d'un département d'audit interne	23
2.2.2. Les déterminants de la performance d'un DAI	24
2.3. Les outils de mesure de la performance du département d'audit interne.....	25
2.3.1. Notion d'indicateurs	25

CHAPITRE 2: PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... 30

SECTION 1 : PRESENTATION D'ECOBANK GAMBIE 30

1.1. <i>Présentation Générale d'Ecobank Gambie</i>	31
1.1.1. Historique.....	31
1.1.2. Cadre juridique.....	32
1.2. <i>Dimension</i>	33
1.3. <i>Produits et Service proposés par Ecobank</i>	34
1.4. <i>Structure Organisationnelle d'Ecobank Gambie</i>	35
1.4.1. Le département des opérations et de la Technologie	35
1.4.2. Le département de d'audit interne	36
1.4.3. Le département de trésorerie	36
1.4.4. Le département juridique ou Légal	36
1.4.5. Le département du contrôle financier	36
1.4.6. Le département du risque management.....	37
1.4.7. Le département des ressources humaines.....	37
1.4.8. Le département des grandes entreprises.....	37
1.4.9. Le département de la banque de détail	38
1.4.10. Le service de contrôle interne (SCI).....	38
1.4.11. Le service d'audit de conformité ou "compliance unit"	38

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 39

2.1. <i>Modèle de l'analyse, les variables et leurs indicateurs de mesures</i>	39
2.1.2. Les variables et les indicateurs.....	41
2.1.2.1. Les variables	41
2.1.2.2. Les indicateurs :	41
2.2. <i>La technique de collecte de données</i>	42
2.2.1. Analyse documentaire	42
2.2.2. Les interviews	42
2.2.3. Les questionnaires de prises de connaissance.....	43
2.2.4. Observations	43

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	43
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE.....	44
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA PRATIQUE ACTUELLE	44
1.1. Les activités du département d'audit interne	45
1.1.1. Les activités quotidiennes	45
1.1.2. Les activités Périodiques	46
1.1.3. Les autres activités Périodiques.....	47
SECTION 2 : RESULTATS DES ENQUETES	48
2.1. Objectifs de l'audit interne	48
2.2. Missions de l'audit interne	49
2.3. Organisation hiérarchique du département d'audit interne d'EGM.....	49
2.4. Ressources et moyens de l'audit interne	50
2.4.1. Les Moyens matériels	51
2.4.2. Moyens techniques.....	51
2.5. La conformité par rapport aux normes de l'IIA.....	51
2.6. Procédure d'évaluation du personnel d'Ecobank Gambie	54
CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....	55
SECTION 1 : ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE	55
1.1. Analyses des différents indicateurs quantitatifs de la performance du département d'audit interne d'EGM.....	57
1.1.1. Les indicateurs de résultats.....	57
1.1.2. Indicateurs d'impact.....	58
1.1.3. Les indicateurs de gestion	58
1.1.4. Les indicateurs de qualité.....	59
1.2. Les forces de la pratique de l'audit interne d'Ecobank Gambie	60
1.2.1. Les forces au plan organisationnel	60
1.2.1.1. L'organisation du département d'audit interne	60
1.2.1.2. Le positionnement hiérarchique.....	60
1.2.1.3. Les Pouvoirs et responsabilités clairement définis	61
1.2.1.4. Les forces au plan techniques.....	61
1.2.1.4.1. L'existence d'un manuel de procédure	61
1.2.1.4.2. L'existence de textes, circulaires et règlement du CBG.....	62
1.2.1.4.3. La charte d'audit.....	62
1.2.1.4.4. L'existence de budget.....	63
1.2.1.4.5. Les forces au plan méthodologique	63
1.2.1.5. Les autres forces.....	64
1.3. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne	64

1.3.1. Les insuffisances d'ordre organisationnel	65
1.3.2. Les Faiblesses techniques.....	65
1.3.3. Les autres faiblesses	65
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	66
2.1. <i>La mise en place d'un système d'évaluation interne du département et une exigence de la norme d'audit 1311</i>	<i>66</i>
2.1.1. La surveillance continue de la performance de l'audit interne.....	66
2.1.2. Les revues périodiques	66
2.2. <i>L'évaluation externe du département d'audit interne.....</i>	<i>67</i>
2.3 <i>La mise en place d'une véritable cartographie des risques</i>	<i>67</i>
2.4. <i>La dotation en outils de travail pour l'amélioration de l'organisation</i>	<i>67</i>
2.5. <i>Conception d'outils techniques.....</i>	<i>68</i>
2.6. <i>La séparation du département d'audit et l'unité d'inspection</i>	<i>68</i>
2.7. <i>Le recrutement de personnels</i>	<i>69</i>
2.8. <i>La formation du personnel</i>	<i>69</i>
2.9. <i>L'amélioration du plan annuel de travail.....</i>	<i>69</i>
2.10. <i>La mise à jour de la charte d'audit</i>	<i>70</i>
2.11. <i>Plan d'action.....</i>	<i>70</i>
CONCLUSION GENERALE	73
ANNEXES.....	75
BIBLIOGRAPHIE	97

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Nombreux sont les facteurs qui ont ébranlé et continuent de susciter l'attention des dirigeants d'entreprise. La crise économique et financière est l'un de ces facteurs. Ayant frappé à plusieurs reprises l'économie mondiale, cette crise bouleverse toutes les considérations relatives à la gouvernance à chaque fois qu'elle sévit. Nombreuses sont les mesures mises en œuvre pour la juguler mais ses facteurs causaux sont aussi multiples que variés et évoluent dans la même dynamique que le monde des affaires. Dans ce contexte, un outil a fait et continue de faire ses preuves ; c'est l'audit dans toute son étendue.

En effet, l'audit occupe incontestablement une place de choix dans la vie économique en général et dans celle de l'entreprise en particulier. Au fil des années, il a fait ses preuves en diminuant les scandales financiers, en révélant des fraudes et détournements.

L'évolution de l'audit et la nécessité de s'adapter a consacré la naissance de l'audit interne. C'est une profession constamment en gestation. Il s'est modelé au fil des ans, en s'efforçant de toujours répondre aux besoins des organisations. Centré à ses origines sur les problèmes comptables, il est devenu aujourd'hui un outil puissant de détection des principaux risques des organisations. Il est à présent proche des dirigeants ; il leur est attaché et entretient une relation forte et continue avec le comité d'audit.

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

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

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

Par ailleurs, les missions d'audit interne témoignent indirectement des niveaux de confiance et de satisfaction dont les clients le créditent. Ainsi, le devenir de l'audit interne repose sur le maintien d'une haute qualité du service. Il est donc important de prendre en compte la dimension qualité pour plus d'efficacité.

De nos jours, les entreprises, notamment les banques sont confrontées à de plus en plus d'exigences et de risques liés à leurs activités. En effet pour gérer ses risques, les banques mettent en place un système de contrôle interne piloté par un service d'audit interne.

L'Ecobank Gambie (EGM) comme toute organisation à but lucratif veut optimiser sa valeur ajoutée à travers une gestion efficace et efficiente des risques. Pour ce faire, EGM s'est dotée d'un département d'audit interne dont le rôle est de s'assurer, suivant le cadre de référence de l'audit interne et une approche méthodique, systématique que les processus de gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et de contrôle n'est atteinte que grâce à la conformité effective et rationnelle aux normes.

Cependant, l'EGM ne respecte pas certaines normes de l'IIA. Parmi ces normes figure la revue indépendante externe des processus au sein du service d'audit interne au moins une fois tous les (5) ans (la norme 1312), qui est instituée depuis 2002 par l'IIA pour plus d'efficience et d'efficacité en la matière.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que :

- les dirigeants sont persuadés du bon fonctionnement de leur service et qu'il n'y a rien à améliorer ;
- l'absence de culture de contrôle au sein du département d'audit ;
- les connaissances limitées des auditeurs, souvent formés sur le tas ;
- une maîtrise insuffisante des normes de l'IIA.

Cet état de fait peut déboucher sur les conséquences suivantes :

- l'insatisfaction des parties prenantes (destinataires de rapport, audités, commanditaires des missions, les auditeurs eux-mêmes) du fait de la non qualité des services ;
- une mauvaise gestion de la société ;
- une évaluation insuffisante des risques liés aux activités de la banque ;
- l'absence d'efficacité dans l'exécution des tâches.

Les solutions ci-après peuvent être envisagées :

- sensibiliser les auditeurs internes sur le respect des normes notamment les normes 1310 -1311-1312 ;
- mettre en place un système de suivi de satisfaction des clients de l'audit interne ;
- procéder à une analyse de la pratique actuelle du département d'audit interne afin de proposer des améliorations pour le département d'audit interne ;
- sensibiliser les entreprises sur la nécessité de faire évaluer leur service ;
- attirer plus que jamais l'attention des auditeurs sur le respect des normes et du code de déontologie ;
- évaluer la performance du département d'audit interne dans le dessein de réorienter et mieux déployer ses efforts.

Ces différentes solutions nous permettront d'apporter des améliorations à la qualité de service du département d'audit interne.

La question à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante : Comment améliorer la performance des pratiques du département d'audit interne conformément aux normes de l'IIA notamment la norme 1312 ?

Pour cerner le contour de cette question nous devons poser les interrogations suivantes :

- qu'est-ce que la performance dans un département d'audit ?

- qu'est-ce que l'évaluation ?
- quelle est la démarche d'évaluation de la performance?
- l'activité d'audit interne est-elle menée en conformité avec les normes et le code de déontologie ?
- l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation ?
- quelles améliorations sont à apporter aux processus et aux prestations du département d'audit interne pour garantir une satisfaction des clients ?

Pour répondre à toutes ces questions, notre étude portera sur l'évaluation de la performance d'un département d'audit interne : cas du département d'audit interne d'Ecobank Gambie.

L'objectif principal de l'étude est d'apprécier le fonctionnement du département d'audit interne (DAI) d'Ecobank Gambie, afin de proposer des pistes d'amélioration.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir les objectifs et décrire une démarche d'évaluation de la performance du DAI ;
- identifier les facteurs qui contribuent à la performance du DAI ;
- effectuer l'évaluation en utilisant les indicateurs appropriés ;
- formuler des recommandations ;
- vérifier la conformité des processus suivant les normes professionnelles d'audit interne ;
- faire des propositions d'amélioration de la mise en œuvre des normes d'audit interne.

L'intérêt de l'étude se situe à trois (3) niveaux :

- Pour Ecobank Gambie (EGM)

Ce travail théorique constitue aussi un manuel pédagogique qui permettra de démystifier la fonction audit interne. Cela se traduira par une meilleure compréhension de ladite fonction par les employés de l'EGM, ce qui se soldera par l'accord de plus de confiance et d'importance aux auditeurs lors de leurs interventions.

Aussi, il servira de référence dans le cadre d'optimisation des activités du DAI. En effet, les recommandations qui en résulteront constitueront un moyen d'amélioration de sa performance et par ricochet un moyen de création de la valeur ajoutée dans l'entreprise.

- Pour le lecteur

Cette étude permettra au lecteur d'avoir une base de données additionnelle, approfondie et actualisée sur les notions de performance, mais surtout d'avoir un outil d'aide à la compréhension de conception de système de mesure de la performance. Elle permettrait également d'enrichir la bibliographie existante dans le domaine de la performance.

- Pour moi-même

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

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

- La première partie sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire aux concepts de l'audit interne et de performance. Elle nous permettra de ressortir les concepts fondamentaux sur ces deux notions, de nous familiariser aux expressions relevant de notre thème et de définir un modèle d'évaluation et de présenter l'entreprise, notre structure d'accueil.
- La seconde partie nous permettra de présenter le département d'accueil, ainsi que la pratique de l'audit interne au sein de cette structure, pour enfin mettre en évidence les faiblesses constatées et formuler des recommandations.

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

Selon Maxime de MACHAVEL dans le livre de Jacques RENARD (2013 :62), « Celui qui tient pour réel ce qu'il croit être et qui ne l'est pas, court à une ruine inévitable. » Appliquée à l'audit interne, cette maxime met fort justement en évidence le danger des idées préconçues et l'absolue nécessité pour l'auditeur de pratiquer la « validation ».

L'audit est une discipline qui obéit au respect des normes internationales écrites, cela équivaut à dire que l'auditeur ne conduira pas ses travaux comme il l'entend ; c'est pourquoi ces normes internationales constituent le cœur du métier.

L'audit est un partenaire de la direction générale et du management, notamment dans la maîtrise des opérations de l'organisation. Le champ de l'audit est de plus en plus large et la valeur ajoutée de ses missions lui confère une véritable force de proposition et de conseil.

Pour Jacques RENARD (2006 : 421), « traiter de la performance du DAI, c'est d'abord se poser la question : obligation de résultat » la réponse qu'il trouve à cette question est que l'auditeur interne ayant une fonction de conseil et de consultant ne saurait avoir une obligation de résultat.

Ainsi l'audit de performance permet de localiser les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'identifier les anomalies et leurs causes, les risques et leurs conséquences financières et sociales. Ainsi il s'agit pour nous, dans les deux premiers chapitres de cette première partie de procéder à l'analyse de deux notions : l'audit interne et la performance d'une part ; la précision des différents aspects qu'elles recouvrent d'autre part.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

L'audit interne est une fonction relativement récente, peu ou mal connue par le public. Il s'agira dans ce chapitre de passer en revue de la littérature concernant la définition, les objectifs et missions de l'audit interne. Nous aborderons ainsi les éléments d'analyse de la performance d'un département d'audit interne.

Section 1: Les fondamentaux de l'audit interne

Nous allons aborder dans cette section la définition, les missions et les objectifs de l'audit interne.

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

1.1.1. Définition de l'audit interne

La notion d'audit interne a fait l'objet de plusieurs essais de définition. Parmi celles-ci, l'IIA qui est l'organe de normalisation de l'audit interne, nous paraît plus complète.

En effet, le 29 juillet 1999, l'IIA donne une définition officielle de l'audit qui a été ensuite traduite par l'IFACI en ces termes « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » (ShICK & al,2010 :23).

De cette définition, se dégagent plusieurs expressions clés :

- une activité indépendante : l'indépendance est la capacité de l'audit interne à assumer librement ses responsabilités vis-à-vis des autres départements de l'entreprise. L'auditeur doit être indépendant du domaine audité c'est-à-dire qu'il ne doit pas y exercer des responsabilités selon MOUGIN (2008 : 70). Le département de l'audit interne est caractérisé par une indépendance dans la formulation de ses objectifs ;

- une activité objective : l'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux menés sans compromis ;
- une activité d'assurance : il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement (SCHICK, 2007 : 7) ;
- une activité de conseil, selon RENARD & NUSSBAUMER (2011 :7) ce rôle traditionnel s'entend par les recommandations que l'auditeur formule après chaque constat de dysfonctionnement ;
- une activité qui contribue à la création de la valeur ajoutée, LEMANT (2003: 4) démontre cette assertion en affirmant que : « l'audit interne a une obligation de résultat : que le processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise s'améliorent réellement »

Quelles que soient les missions assignées et les objectifs fixés, l'audit interne est une profession qui a su s'adapter progressivement aux besoins changeant des organisations (Janichon 2003 :5).

1.1.2. Les missions de l'audit interne

L'évolution de la mission s'est accompagnée d'une diversification avec le passage de la mission d'assurance à la mission de conseil.

- **La mission d'assurance**

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur le processus, un système ou tout autre sujet. Il détermine lui-même la nature et l'étendue de ses missions. L'audit interne est une fonction qui a pour mission principale l'évaluation du niveau de contrôle interne dans l'entreprise. L'audit est surtout un outil d'amélioration continue car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non-conformes (suivant les référentiels d'audit). Ceci, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

- **La mission de conseil**

Quant aux missions de conseils, l'auditeur interne ne doit pas être uniquement un raccommodeur de porcelaine, il n'est pas là pour remettre les choses en état : effacer les erreurs commises, réajuster les dispositifs déréglés ou faire remettre dans la caisse les valeurs qui ont disparu - Jacques RENARD (2013 : 44). Elles sont généralement entreprises à la demande d'un client. Ainsi leur nature et étendue font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : la personne ou le groupe qui fournit les conseils, en occurrence l'auditeur interne, et la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés (le client).

Lors de la réalisation de mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management. Cela nous permet de dire que les missions de conseils accroissent la valeur ajoutée. Il arrive fréquemment que les missions d'assurances débouchent sur des missions de conseils et vice versa

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

1.1.3. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne doivent être clairement définis dans un document appelé charte d'audit.

L'Audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels proposés en 2004 par le Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission COSO :

- **les objectifs stratégiques** : ont trait aux choix opérés par le management en vue de créer de la valeur ajoutée pour les parties prenantes de l'organisation. Les « objectifs », listés ci-dessous, désignent ce qu'une organisation souhaite réaliser ; la « stratégie » renvoie à la manière dont le management entend comprendre les objectifs que l'organisation souhaite réaliser.

- **les objectifs opérationnels** : concernant l'efficacité et l'efficience d'une organisation, notamment les objectifs de rentabilité et de performance et la protection des actifs contre les pertes
- **les objectifs de reporting** : concernant la fiabilité du reporting interne comme externe et se rapportent à des informations financières et non financière.
- **les objectifs de conformité** : concernant le respect des lois et réglementations.

Selon Jacques RENARD (2013 :66) : l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander des actions pour l'améliorer.

L'objet de l'audit n'est pas de produire des rapports mais d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations : l'objet du médecin n'est pas de produire des ordonnances mais d'aider le patient à retrouver la santé, même si cela passe le plus souvent par la rédaction d'une ordonnance comportant des prescriptions. (LEMANT OLIVIER 2003 : 4)

Au regard des points de vue des différents auteurs, nous pouvons dire que le but de l'audit interne est de seconder la direction dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en l'en informant, si les contrôles garantissent ou non :

- que l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectés et conformes aux réglementations légales.
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou dommages qui pourraient affecter les actifs corporels et incorporels de la société.
- que les états et les rapports d'activité sont fiables. Cette appréciation devra porter sur toute statistique utilisée par la direction pour la prise de décision opérationnelle ou en matière d'investissement;
- qu'un souci d'efficacité préside à l'utilisation des moyens matériels humains et financiers.

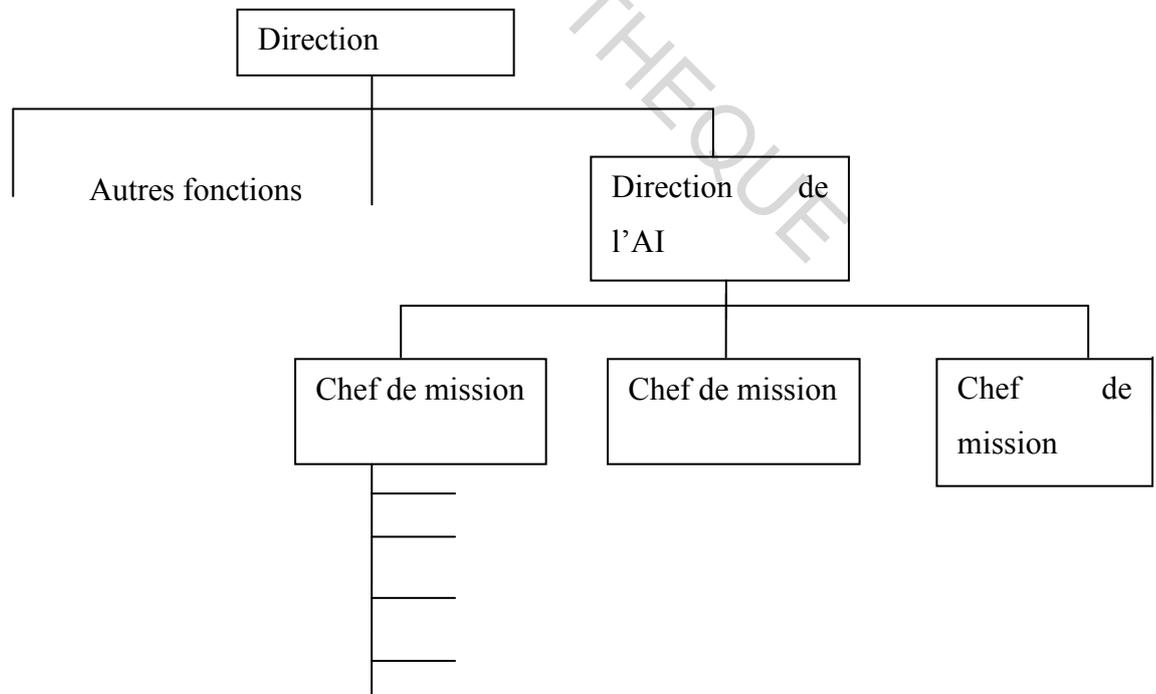
1.2. Rattachement hiérarchique :

Le rattachement d'un département d'audit interne (DAI) peut être un facteur déterminant pour le succès de sa mission. C'est pourquoi selon la norme 1110 de l'IIA le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. »

1.2.1. Le rattachement à la direction Générale :

L'IFACI privilégie le rattachement à la direction générale et selon une enquête menée par ses soins en 2009 et qui confirme aussi celle effectuée lors de l'anniversaire des 40 ans de l'IFACI en 2005, on remarque que les services d'audit interne sont majoritairement rattachés à la direction générale.

Figure 1 : Le rattachement du DAI à une direction opérationnelle



Source : (Jacques RENARD 2013:355),

Jacques RENARD (2013:355), a donné les avantages et les inconvénients d'un tel rattachement ainsi qu'il suit:

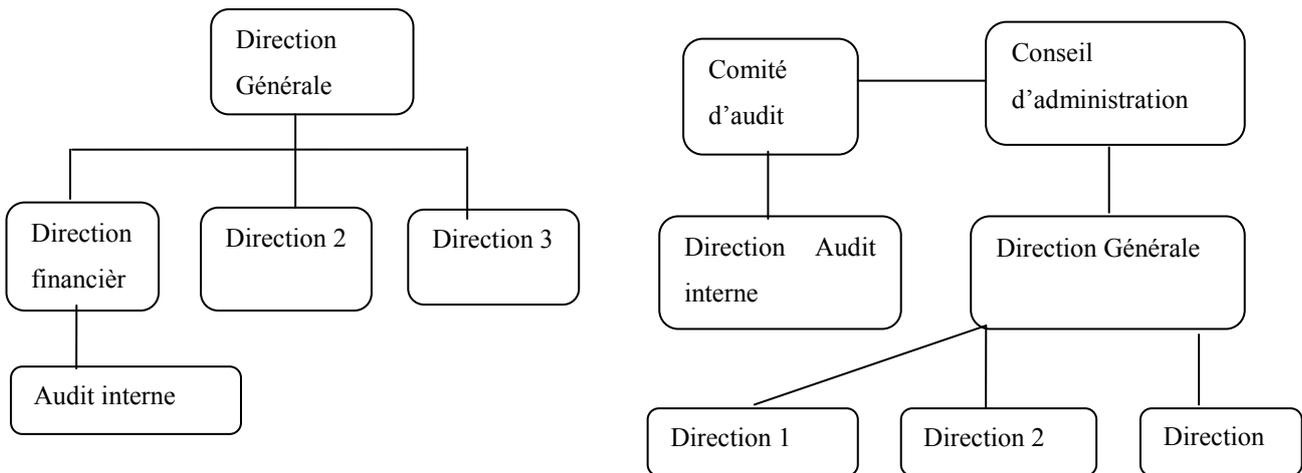
- **Avantage:** le rattachement du DAI à une direction opérationnelle rendrait l'audit interne dépendant de celle-ci et le placerait en position délicate pour le critiquer :
 - le champ d'investigation de l'audit interne sera large (l'audit de régularité, l'audit de conformité, l'audit opérationnel). L'audit interne pourra mieux participer à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise :
 - proche de la direction générale l'audit interne prendra en considération les besoins prioritaires de l'organisation ;
 - il bénéficie d'un soutien de la direction générale, l'audit interne disposera d'une grande crédibilité au sein de l'organisation ce qui ferait que ses recommandations auront une grande chance d'être mises en œuvres.
- **Inconvénients :**
 - rattaché à la direction générale et n'agissant que sur ordre, l'audit interne ne dispose que d'une indépendance limitée, ce qui peut réduire son champ d'investigation, car certaines missions peuvent lui être refusées par la direction générale ;
 - le fait que l'auditeur participe à la mise en place du contrôle interne et son implication à la gestion de l'entreprise peuvent remettre en cause son indépendance et son objectivité.
 - ses recommandations ne pourront pas être mises en œuvre même si elles sont pertinentes sans l'accord de la direction générale.

1.2.2. Rattachement du service d'audit interne au comité d'audit ou "audit comitee ":

Le comité d'audit est issu du conseil d'administration et est composé généralement d'administrateurs indépendants. Il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'information financière, afin de s'assurer du suivi des recommandations.

Certaines organisations ont rattaché leur département d'audit interne à un comité d'audit. Cette pratique est rare en France, mais très courante dans les pays anglophones - LEMANT (2002).

Figure 2 : les autres niveaux de rattachement d'un département d'audit interne



Selon (BARBIER 2000:55) ; (RENARD 2004 :98), un tel rattachement a des avantages et des inconvénients.

- **Avantage du rattachement au comité d'audit :**

- le département d'audit interne sera indépendante par rapport à l'élaboration du programme d'audit, des secteurs et opérations à contrôler, des recommandations à formuler ;
- Ce rattachement au comité d'audit ou conseil d'administration permet d'améliorer la bonne gouvernance. Selon Bertin (2007 : 33), cela permet de réduire l'asymétrie de l'information entre les dirigeants et les actionnaires.
- le responsable du département d'audit interne est mieux protégé car sa nomination et révocation dépendent du comité d'audit et non du directeur général.
- les informations financières feront l'objet d'un contrôle plus méticuleux.

- **Inconvénients du rattachement au comité d'audit :**

- l'audit interne apparaîtra comme un service de plus en plus extérieur à l'organisation ; il sera plus proche des préoccupations des actionnaires que des dirigeants.

- l'audit interne éloigné du directeur général, peut conduire à une perte de confiance de la part de ce dernier. D'où une baisse de la crédibilité de la fonction d'audit interne.
- l'essentiel étant que l'audit interne apparaisse comme une direction générale et non comme une direction financière.
- l'essentiel à retenir sur la notion de rattachement d'un département d'audit interne est l'esprit du rattachement (comportement de celui auquel le département est rattaché) et la force de caractère des auditeurs plutôt que le rattachement formel, lui-même.

Tableau 1 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes

Rattachement hiérarchique	Effectifs	Pourcentage (%)
Au président du conseil d'administration	1	2,86
Au P-DG	11	31,43
A la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit	13	37,14
Au Secrétariat Général	1	2,86
A la direction générale du contrôle et de la planification	1	2,86
A la direction administrative et financière	1	2,86
Au comité d'audit	7	20
A la direction générale	1	2,86
Autres	1	2,86
Total	35	100%

Source : Ebondo wa Madzila (2006).

1.3. L'audit interne et les métiers qui jouxtent son domaine d'application

1.3.1 L'audit interne et l'audit externe

Tableau 2 : distinction entre l'audit interne et l'audit externe

Audit interne	Audit externe
Est un salarié de l'organisation auditée, dans le cadre d'une charte d'audit définissant son indépendance	Est un contractant indépendant – Pour le CAC : cadre légal et réglementaire
Sert les besoins de l'organisation, en examinant et appréciant le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne	Sert aussi les besoins de tiers en informations - Utilise le contrôle interne comme moyens pour évaluer les risques résiduels.
Concentre son action sur les événements futurs en effectuant des contrôles garantissant la réalisation des objectifs de l'institution	Vérifie si les états financiers reflètent précisément et de façon fiable les événements passés

Source : www.SaeeD.com

1.3.2. L'audit interne et l'inspection

Tableau 3 : distinction entre l'audit interne et l'inspection

Audit interne	Inspection
L'auditeur interne intervient en phase finale d'exécution et évalue le degré de maîtrise	L'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants

Rappelons toutefois que, si la mission de l'auditeur est contractuelle, elle débouche sur des conseils et recommandations, jamais sur des sanctions	L'inspecteur a le pouvoir de sanctionner
l'auditeur interne en examinant les conséquences, émet ses critiques et propose des améliorations à la direction générale	L'inspecteur n'a pas la qualité d'apprécier les règles et principes directifs de l'entreprise
auditeur interne doit recevoir le mandat de la direction générale ou du conseil d'administration.	L'inspecteur peut faire sa mission, soit de lui-même soit encore à la demande de la hiérarchie

Source : Nous même

1.3.3 L'audit interne, contrôle de Gestion et contrôle interne

Tableau 4 : différenciation entre l'audit interne, contrôle gestion et le contrôle interne

Audit interne	Contrôle de gestion	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier • Évaluer • Recommande • L'audit interne est une fonction 	<p>a pour objectif de maîtriser et optimiser le système d'information de gestion (et non l'ensemble des systèmes et procédures) à différents niveaux :</p> <p>Conception du système d'information, notamment dans sa partie analyse et prévision.</p> <p>Fonctionnement du système d'information, notamment dans sa partie pilotage et alerte.</p> <p>Analyse des résultats chiffrés réels ou prévisionnels.</p> <p>Études économiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sécuriser • Garantir • Maîtriser • Le contrôle interne est une activité

Sources : Nous même

Les meilleures pratiques recommandent que l'auditeur interne rende compte directement au comité d'audit ou à son équivalent afin de parvenir à l'indépendance nécessaire (Modalité Pratique d'application 2060-2 : Relations avec le comité d'audit, 12 février 2004).

L'essentiel étant que l'audit interne apparaisse comme une direction générale et non comme une direction financière.

L'essentiel à retenir sur la notion de rattachement d'un département d'audit interne est l'esprit du rattachement (comportement de celui auquel le département est rattaché) et la force de caractère des auditeurs plutôt que le rattachement formel lui-même.

1.4. Les normes d'audit Interne

L'audit interne est un métier normé. Pour la qualité et la crédibilité de ses prestations le DAI doit totalement se conformer aux normes d'audit de l'IIA

C'est dans le cadre de la réflexion, de la promotion, d'échange que l'audit interne est régi par les organisations professionnelles telles que l'IIA, qui a élaboré et publié des normes professionnelles de la pratique de l'audit interne. Traduites en français, elles sont regroupées dans un document : le CRIPP – Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne. Elles sont constamment actualisées et mises à jour par les services spécialisés de l'IIA qui ne manquent jamais de solliciter l'avis des instituts nationaux, en sorte que les normes professionnelles sont toujours d'actualité et de la pratique dominante. Elles se proposent :

- **de définir les principes de base ;**
- **de fournir un cadre de référence ;**
- **d'établir des critères d'appréciation ;**
- **d'être un facteur d'amélioration.**

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, le CRIPP se compose de quatre parties :

- **le code de déontologie,**
- **les normes de qualification (série 1000)** qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie ;

- **les normes de fonctionnement (série 2000)** qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité ;
- **les normes de mise en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre)** qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques.

Vous trouverez en **annexe 1** le document de l'IIA portant sur ces normes.

1.4.1. Le code de déontologie

Le document sur le code de déontologie est placé en tête des normes de l'audit interne et souligne l'importance de ce code qui énonce quatre (04) principes fondamentaux éclatés en 12 règles de conduites dont voici les principes :

- **L'intégrité** : Il est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements ;
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnel en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examinés. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents, ne laissent pas de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui.
- **Confidentialité** : Les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et législatives de leur organisation.
- **La compétence** : les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (NGARY SOW, 2009 :55).

1.5. Moyens et supports de l'audit interne

Pour assurer ses activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de moyens qui sont : La charte d'audit, le manuel d'audit, le plan d'audit, les dossiers d'audit et papiers

de travail et la cartographie des risques. Au delà de tout cela, l'auditeur dispose également de moyens matériels et financiers.

1.5.1. La charte d'audit

Il est nécessaire que l'entreprise qui se dote d'un département << d'audit interne>> définisse sa charte d'audit interne et précise les objectifs, missions, rôles et responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce.

Cette charte définira également les règles de jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs. Elle sera largement diffusée et commentée afin que chacun connaisse la légitimité et la place que la direction générale accorde à la fonction, fondement : Norme 1000.

1.5.2. Le manuel d'audit

Selon Jacques RENARD (2010 :418), c'est un document à usage interne du département d'audit interne et à la disposition des auditeurs. Il retrace l'organisation et les pratiques de travail du département. Ce document doit remplir 3 objectifs à savoir :

- définir le cadre de travail c'est à dire présenter l'organigramme du département, analyser les postes ainsi que les missions assignées à chaque auditeurs.
- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du département ; procédures de travail de l'audit interne) ;
- servir de référentiel (normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission interne).

1.5.3. Le plan d'audit

Selon RENARD (201 :399), le plan d'audit approuvé par la direction détermine les moyens nécessaires du département d'audit interne. Il comprend les différents budgets et son adéquation avec ces budgets ; ce qui constitue un gage de réussite de la politique d'audit interne.

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

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

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

1.5.4. Les dossiers d'audit et papiers de travail

Les dossiers d'audit sont considérés comme la mémoire de l'entreprise. Du plus simple au plus complexe, le dossier d'audit n'est pas organisé selon une norme universelle : chaque entreprise, chaque département d'audit a la sienne.

Certains préconisent un classement selon l'importance des papiers, d'autres selon la chronologie. Il n'existe pas de méthode préférable à une autre mais il est essentiel de s'en tenir à la méthode qui a été retenue. D'où la nécessité d'en avoir une. (RENARD, 2010 : 410-421).

Il existe deux modèles de dossier d'audit :

- le premier, en deux parties, comprend le dossier d'analyse et le dossier de synthèse

- le second est plus global

l'auditeur est celui qui note tout. C'est la raison pour laquelle, les interviews sont toujours consignées sur une feuille appropriée.

Pour finir, nous dirons que les papiers de travail doivent toujours être normalisés, datés et signés, compréhensibles, adéquats, simples, plus courts et complets.

1.5.5. La cartographie des risques

Pour Renard (2010 :57), la cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation et permet d'atteindre trois objectifs :

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

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

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

La cartographie des risques relève à la fois comme un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléas, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

1.4.3 Le manuel de procédure

Le manuel de procédure est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles ». (HENRY ET MARKAM, DAVERAT, 2001 : 125)

Le manuel de procédures permet de répondre à la question fondamentale sur la préparation et l'exécution des activités, et permet de prévoir également la procédure de suivi des recommandations.

Section 2 : Les éléments d'analyse de la performance d'un département d'audit interne

Dans ce chapitre nous essayerons de rechercher et d'interpréter les indicateurs d'évaluation, les conditions nécessaires à une organisation créatrice de valeur et enfin nous procéderons à la description du processus d'audit.

2.1. Notion de performance

Selon Huron & al (2008 : 148) « la performance correspond à la réalisation d'objectifs organisationnels et elle se réfère non seulement aux résultats attendus mais aussi à la mise en œuvre des moyens requis pour l'atteinte de ces résultats ».

La performance n'existe que si l'on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes.

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. La performance est donc multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels et dépend des objectifs choisis.

Pour que cette fonction puisse être efficace, il faut qu'elle rencontre l'adhésion et la collaboration. Il convient donc de proposer aux acteurs de l'entreprise des objectifs précis auxquels on demande d'adhérer.

2.2. Les caractéristiques de la performance, et ses déterminants au sein d'un département d'audit interne.

2.2.1. Les caractéristiques de la performance au sein d'un département d'audit interne

La difficulté de cerner la notion de performance est due au fait qu'elle recouvre plusieurs caractéristiques. En effet la notion de performance est subjective, multiforme, arbitraire, relative et est rattachée à la responsabilité.

- **Elle est Subjective.** Comme le dit Bourguillon (2000 :65) « la performance est subjective, elle qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».
- **Elle est multiforme.** La performance est orientée vers plusieurs axes qui sont : financiers, qualité, clients, compétences, social, environnement, processus, personnel etc. Ce sont les performances intermédiaires de chacun de ces axes, interdépendants, structurés, hiérarchisés et bien pilotés, qui aboutissent à la performance globale du département
- **Elle est arbitraire :** la définition ou l'interprétation de ce qui est la performance d'une organisation contient une part arbitraire. Elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués, leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leur fonction leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe (Voyer 2002 :88).
- **Elle est relative :** la performance procède d'une comparaison de l'objectif par rapport à une proposition, à un temps, à une situation etc. Et dès lors que l'objectif visé n'est pas atteint à 100% ; son interprétation devient difficile.
- **Elle est rattachée à la responsabilité :** la performance est rattachée à une responsabilité qui doit être clairement localisée, c'est pour accentuer et bien situer cette responsabilité, que les centres de responsabilités ont fait leur apparition dans l'organisation des entreprises. Le responsable est celui à qui des moyens ont été

donnés pour agir sur les paramètres, les moyens de la performance, le manager n'est responsable que des éléments sur lesquels il peut agir et qu'il maîtrise. (Mykita et Tuzyki, (2002 :201).

La performance des auditeurs s'analyse à travers des indicateurs et des critères spécifiques (déterminants) que nous essayerons de développer dans la suite de ce chapitre.

2.2.2. Les déterminants de la performance d'un DAI

Dans la recherche de l'excellence, l'audit interne se doit de vérifier en performance son bon niveau de fonctionnement au travers d'un processus de contrôle de qualité.

La recherche des critères d'appréciation de la performance du département d'audit interne, consiste à s'interroger sur la pertinence du plan d'audit, sur le professionnalisme des auditeurs sur la qualité de la communication et sur la capacité à convaincre.

Pour RENARD (2010 :430), « la performance du département d'audit interne dépend de deux facteurs à savoir l'intégration dans l'entreprise et l'organisation du département d'audit ».

Selon lui, l'intégration dans l'entreprise dépend des conditions culturelles (une sensibilisation au contrôle interne, une culture d'audit et une bonne image) et des conditions matérielles (des objectifs précis, une méthodologie rigoureuse, un bon plan de communication, un professionnalisme reconnu). Aux conditions matérielles, il rejoint LEMANT ET JANICHON.

Au regard des appréciations des différents auteurs sur les critères de performance, Nous pouvons donc citer comme critères pertinents de performance d'un département d'audit interne :

- Le professionnalisme reconnu des auditeurs ;
- La qualité de leur communication ;
- La compétence des auditeurs ;
- Une culture d'audit et une bonne image de l'audit interne ;
- La pertinence du plan d'audit ;
- Le climat social ;
- Le contrôle qualité ;
- La qualité des rapports.

2.3. Les outils de mesure de la performance du département d'audit interne

La mesure de performance par un système d'indicateurs est apparue comme un outil apportant des éléments de réponse aux différentes questions que se pose le chef d'entreprise.

Elle s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise et renvoie à la fois aux résultats (en terme de progression des réalisations) et à la façon de les atteindre.

2.3.1. Notion d'indicateurs

« Un indicateur est un moyen de repérage choisi pour signaler l'état d'avancement d'une action, évaluer le degré d'obtention d'un résultat, le niveau d'un risque » (IFACI, 2006 : 55).

Un indicateur de performance est une mesure permettant de représenter les progrès et les points faibles d'un département ou d'une société.

Les indicateurs sont les moyens fondamentaux d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité. Ce sont des informations précises, utiles, pertinentes pour

le gestionnaire exprimées sous des formes et des unités diverses. L'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus de l'action.

En plus, il doit reposer sur les données physiques et opérationnelles comme le dit DEMESTRE (2002 : 82).

Principes d'interprétation

Les indicateurs ont été regroupés en fonction d'indicateurs de résultat, d'impact et de gestion.

- **Les indicateurs de résultats** mesurent les travaux en regard de la mission de l'audit interne, laquelle est en contrôle sur les paramètres des indicateurs.
- **Les indicateurs d'impact** mesurent les effets et la valeur ajoutée sur les activités de l'organisation ainsi que la satisfaction de la clientèle quant à l'atteinte des objectifs. Les paramètres déterminants des indicateurs dépendent en bonne partie de la direction supérieure et des unités administratives ayant fait l'objet d'un audit. Les indicateurs de gestion mesurent l'optimisation en audit interne. Afin d'interpréter les indicateurs devant permettre une évolution adéquate de la performance d'une unité d'audit interne, on doit s'appuyer sur un certain nombre de principes :
 - les indicateurs retenus par une entreprise (organisation) doivent être lus dans leur ensemble,
 - dans la mesure du possible, tout indicateur doit permettre une comparaison historique des résultats ou encore une comparaison avec des données externes à l'unité administrative (benchmarking).Ces comparaisons peuvent se réaliser par rapport à d'autres multinationales ou toutes banques de données pertinentes à la fonction audit interne.

Pour être en mesure de pouvoir fournir des informations relatives aux indicateurs, il y'a lieu de disposer de système de compilation, les systèmes nécessaires sont exposés dans chacune des fiches ci-dessous. En résumé, les unités d'audit interne doivent :

- posséder une planification annuelle des mandats à réaliser ;
- disposer d'un système de compilation consacré à la réalisation de mandats ;
- procéder annuellement à un ou des mandats de suivi des recommandations des rapports antérieurs ;

- demander des plans d'actions après le dépôt des rapports d'audits ;
- identifier les dépenses directes s'il y'a lieu, les dépenses indirectes ;
- déterminer au début des mandats un budget, un temps et un échéancier ;
- compiler les jours annuels de formation pour chaque auditeur interne.

- **Indicateurs quantitatifs**

Les résultats des missions d'audit interne peuvent être évalués à partir de l'analyse des recommandations faites et de la situation de leur mise en œuvre : les économies générées, le taux de mise en œuvre des recommandations, la demande des missions, la périodicité des missions, l'amélioration du contrôle interne, le taux de réponse dans les délais aux recommandations émises. Nous présentons ces indicateurs dans le tableau suivant :

Tableau 5 : les indicateurs

Nom	Portée	Objectif visé
1. Respect de la planification initiale	Mesurer la proposition des activités de l'audit interne réalisées (excluant les demandes inopinées) par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction.	Réaliser plus de 80% des mandats prévus à la planification initiale
2. Temps consacré aux travaux d'audit	Mesurer le temps consacré aux activités d'audit (mandat d'audit, mandat ad hoc et aide conseil, par rapport à l'ensemble des activités de l'unité.	Consacrer 70% et plus des jours de travail disponibles aux travaux d'audit
3. Temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux	Mesurer le niveau d'intérêt de la fonction audit interne auprès des gestionnaires de l'organisation quant à certains besoins spécifiques.	Consacrer un maximum de 20% du temps de travaux d'audit au demande ad hoc
4. Recommandations totalement ou partiellement mises en application	Déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports d'audit interne	Mettre en application totalement ou partiellement 70% des recommandations
5. Délai prévu d'implication des recommandations	Mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports d'audit interne	0-6 mois (20%) 6-12 mois (50%) 1-2ans (25%) 2ans et plus (5%)
6. Bénéfices monétaires	Mesurer l'économie monétaire récurrente ou	Réaliser au moins une

potentiels des recommandations	non liée à un gain de productivité à une réduction ou à un abandon d'activités.	économie sur une période de 3 ans (lorsque applicable)
7. Coût horaire de la fonction audit interne	Déterminer le coût de réalisation de l'activité d'audit interne par heure d'intervention	Marché privé
8. Respect des budgets de temps par mandats terminés.	Déterminer le niveau de respect des budgets de temps alloués à la réalisation du mandat de l'audit interne.	100% (écart jusqu'à 10% autorisé).
9. Respect des échéanciers par mandats terminés	Déterminer le niveau de respect de l'échéancier de transmission du projet de rapport aux audités	100% (écart jusqu'à 5 jours autorisé).
10. Ressources en audit interne	Mesurer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction audit interne par l'organisation	Indice initial 100
11. Délai de diffusion du projet d'audit	Déterminer le délai encouru entre la fin des travaux d'audit et la transmission du projet de rapport d'audit aux audités.	Un délai de 3 semaines ou moins
12. Formation Professionnelle	Mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau de qualité de formation optimal des auditeurs internes.	5 à 7 jours par auditeur annuellement

Sources : FRVI (2009 : 15)

Dans le tableau précédent :

- les numéros 1-2-3 représentent les indicateurs de résultat
- les numéros 4-5-6 représentent les indicateurs d'impact
- les numéros 7-8-9-10-11-12 représentent les indicateurs de gestion

- **Indicateurs qualitatifs**

Les indicateurs qualitatifs sont évalués au moyen de rencontres, entrevues et questionnaires, le niveau de satisfaction de la clientèle de l'audit interne tant au niveau de l'impact des travaux que de la qualité du contenu et du déroulement des missions, ces indicateurs qualitatifs sont adressés au directeur général et ou gestionnaire audité ;

L'ensemble des indicateurs de performance tant quantitatifs que qualitatifs sont des informations de gestion pertinentes et privilégiées qui doivent servir en premier lieu aux gestionnaires des unités d'audit interne. En effet, lorsque les données de l'ensemble des unités d'audit interne sont compilées et mises en commun, elles permettent aux gestionnaires :

- de se situer sur la performance par rapport à l'ensemble des unités d'audit interne ;
- de faciliter la reddition de comptes de l'audit interne auprès des dirigeants d'organismes ;
- de favoriser l'apprentissage du métier et l'encadrement des nouveaux gestionnaires et auditeurs internes.
- d'orienter ses préoccupations de gestion sur les éléments essentiels de la performance des interventions en audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous présenterons d'abord en section 1, Ecobank Gambie et en section 2, nous allons aborder la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Présentation d'Ecobank Gambie

« Sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peuvent disposer par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement. » Art° 3 la loi bancaire de l'UMOA.

Une banque commerciale est une institution financière qui est autorisé par la loi à recevoir de l'argent des entreprises et des individus et de faire des octrois de crédits. Les banques commerciales sont ouvertes au public et servent les individus, les institutions et les entreprises.

Une banque commerciale est presque certainement le type de banque que vous connaissez quand vous pensez à une banque parce qu'elle est le type de banque que la plupart des gens utilisent régulièrement.

Les banques sont réglementées par les lois fédérales et de l'Etat en fonction de la façon dont elles sont organisées et les services qu'elles fournissent. Les banques commerciales sont également surveillées par le Système fédéral de réserve.

La version originale « A commercial bank is a financial institution that is authorized by law to receive money from businesses and individuals and lend money to them. Commercial banks are open to the public and serve individuals, institutions, and businesses. A commercial bank is almost certainly the type of bank you think of when you think about a bank because it is the type of bank that most people regularly use.

Banks are regulated by federal and state laws depending on how they are organized and the services they provide. Commercial banks are also monitored through the Federal Reserve System ».

Source : (<http://study.com/academy/lesson/what-are-commercial-banks-definition-roles-functions.html>).

Dans cette section nous aborderons d'abord EGM à travers son historique et son cadre juridique. Ensuite nous présenterons les dimensions ses différentes agences et les différents services proposés par cette institution. Enfin nous procéderons à la présentation de son organisation interne.

1.1. Présentation Générale d'Ecobank Gambie

A l'instar des autres pays de la sous-région le groupe Ecobank s'implante en Gambie par l'ouverture d'une filiale ; nous présenterons l'historique du Groupe Ecobank et son cadre juridique.

1.1.1. Historique

Le concept de réseau de banque africaine adopté par Ecobank depuis l'origine, est né à la fin des années 1970. A l'époque, l'Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale francophones venaient de traverser une grande crise financière qui a conduit à la diminution du poids des banques publiques et à la disparition de la plupart des banques de développement, le marché bancaire ouest africain était dominé par les banques d'Etat.

C'est ainsi que les fondateurs d'Ecobank ont cherché à combler ce vide par la création d'une institution bancaire régionale du secteur privé. La décennie qui a suivi a été marquée par une transformation radicale cale des structures de contrôle. Avec la mise en place des missions bancaires consécutives au développement subséquent du réseau bancaire de l'Afrique de l'ouest, avec le soutien de la fédération de la chambre de commerce et d'industrie de

l'Afrique de l'ouest et la communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest (CEDEAO), Ecobank transnational Incorporates (ETI) a été constitué en 1985 comme une société holding de banque.

1.1.2. Cadre juridique

Etant donné la diversité de langue, de nationalité, de l'environnement juridiques et des différentes réglementations, la mobilisation du capital par la création d'Ecobank s'avérait un défi majeur. Jamais auparavant un capital n'avait été mobilisé à une échelle régionale. Le soutien obtenu de différents gouvernements de l'Afrique de l'ouest, des autorités monétaires, de la CEDEAO et de toutes les personnes qui ont œuvré sans relâche pour atteindre cet objectif. Représente une première dans l'histoire de la coopération financière ouest africaine.

Un accord de siège a été signé par le gouvernement de la république togolaise en 1985, par lequel ECOBANK TRANSTANIAL INCORPORATED (ETI), la société mère s'est vue attribuer le statut et les droits lui permettant d'opérer comme une institution régionale y compris les droits attachés à une institution financière non résidente.

Elle a un capital de 1.276.664.511,95 dollars EU (2015). Le capital initial libéré au démarrage d'un montant de 32 000 000 de dollars a été mobilisé auprès de personnes physiques et d'institutions à travers l'Afrique de l'ouest. L'actionnaire le plus majoritaire est le fond de coopération, compensation et de développement (Fond de la CDEAO) instrument de financement. Sa participation traduit l'importance du rôle d'Ecobank en tant qu'institution de promotion de l'épargne au niveau régional et du développement.

1.2. Dimension

Ecobank venant de « Ecowas'Bank » qui veut dire banque de la CEDAO a ouvert les portes de sa première filiale au Togo en 1988. Soit trois ans après l'accord de siège. Elle a développé son activité au fil des années. Ainsi :

- En 1989 naissent les filiales du Nigeria et de la cote d'Ivoire. En 1990 deux autres filiales voient le jour celles du Ghana et du Benin.
- En 1995 le premier accord avec western union fut signé.
- L'année 1997 marque la création d'Ecobank Burkina.
- En 1998 l'Ecobank Mali a vu le jour.
- En 1999 : quatre autres filiales inaugurent leur guichets : Guinée Conakry, Sénégal, Niger, Liberia.
- En 2001, Ecobank Cameroun voit le jour.
- En 2007 le groupe étend son réseau avec l'ouverture d'Ecobank Centre Afrique, La Guinée Bissau, Rwanda, Sao tomé et la Gambie

Ecobank Gambie est la dix-septième filiale du groupe, elle a été inaugurée en octobre 2007, son siège social est situé à great Banjul, 42 Kairaba Avenue. C'est une Société anonyme avec un conseil d'administration.

En 2008, d'autres filiales voient le jour au Burundi, au Congo-Brazzaville, au Congo-Kinshasa, au Kenya, au Malawi, en France. En 2009, Ecobank ouvre ses portes au Gabon et en Zambie et ouvre sa filiale EBI S.A. à Paris, France. Le capital du groupe franchit le seuil de 1 milliard de dollars EU. Elle signe par la suite plusieurs accords :

- une alliance stratégique avec Nedbank
- Accord de coopération avec Bank of China.

En 2010 Ecobank fait son entrée au Zimbabwe. Elle ouvre également des bureaux de représentation à Luanda en Angola et à Dubaï aux Emirats Arabes Uni. Elle signe également un partenariat avec Old Mutual dans la bancassurance.

Ecobank est présente dans 36 pays africains. Elle signe une facilité de financements de 175 millions \$ avec l'IFC. Les actifs de Ecobank franchissent la barre de 10 milliard \$.

EGM s'est installé progressivement dans les zones stratégiques. Ecobank Gambie possède à la date du 28 octobre 2015, 7 agences dont 5 à Banjul et 2 sont à Brikama et Farafina.

1.3. Produits et Service proposés par Ecobank

EGM, à l'image du groupe Ecobank offre une gamme variée de produits financiers et de services accessibles à une clientèle composée d'institutions gouvernementales, d'établissements financiers, d'entreprises multinationales, d'organisations internationales, de grandes, moyennes, petites et micro entreprises et particuliers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4. Structure Organisationnelle d'Ecobank Gambie

Ecobank Gambie est composée d'un conseil d'administration et d'une direction générale qui élabore et met en place la stratégie de la filiale en collaboration avec les départements. Elle supervise 11 départements à savoir :

- Département des opérations et de la Technologie/ Operations & Technology
- Département d'audit interne/Audit
- Département de trésorerie/Treasury
- Département Juridique/Legal conseil – Company SEC
- Département financier/ Finance Control
- Département de la gestion des risques /Risk Management
- Département des ressources humaines/ Human Ressources
- Département des Grandes entreprises/ Corporate Bank
- Département de Banque de détail/ Domestic Bank
- Le service du contrôle interne/Internal Control Unit
- Le service de l'audit de conformité/ Compliance Unit

1.4.1. Le département des opérations et de la Technologie

Le département des opérations et de la technologie est composé de deux (02) divisions. La division opérations et la division informatique, elle est responsable du respect des règles et procédures de la banque dans l'accomplissement des transactions bancaires. Elle exécute les instructions internes de la banque et celles des clients. Le responsable de la direction des opérations et de la technologie organise, coordonne, et supervise les activités des différents services.

1.4.2. Le département de d'audit interne

La mission du département de l'audit interne est d'assister à tous les niveaux de la gestion dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en fournissant une analyse indépendante, des évaluations, des conseils et des recommandations concernant les activités examinées.

1.4.3. Le département de trésorerie

Il gère la liquidité et assure l'optimisation de la gestion actif/passif. Ces opérations concernent les transactions financières. Pour les banques primaires, il s'agit de la gestion des prêts interbancaires, les comptes ou dépôts à termes (CAT, DAT) de la banque, des remboursements (intérêts et capital) et également la gestion des relations avec les correspondants étrangers. Le département effectue également des transactions avec CBG, FX (foreign exchange) business.

1.4.4. Le département juridique ou Légal

Il s'occupe de toutes les questions juridiques de la banque. Il procède à l'élaboration des conventions. Dans ses attributions, il réalise les formalités d'enregistrement, les actes d'ouvertures de crédit etc. En outre, il s'occupe des actes de cautionnements solidaires, de la matérialisation des garanties et du recouvrement des créances litigieuses par voie amiable ou contentieuse.

1.4.5. Le département du contrôle financier

Il est en charge de l'établissement des rapports financiers mensuels, trimestriels, semestriels et annuels qui doivent être adressés à CBG, GRA (Gambia Revenue Authority) et le Groupe ETI. Il s'occupe également de la gestion budgétaire de la banque.

1.4.6. Le département du risque management

Il a pour principal objectif le montage et l'analyse des risques liés à l'octroi de crédit par la banque. Dans ses activités, il s'assure de l'existence des garanties constituées. Il appose son visa, met en place la ligne de crédit et procède au décaissement. Enfin, il s'occupe sur le plan interne, des différentes dates d'expiration, du suivi du remboursement des crédits à termes et de la préparation des rapports des engagements et provisions de créances constituées sur les contreparties.

1.4.7. Le département des ressources humaines

Il assure la gestion de carrière des membres du personnel. Il est chargé de :

la détermination des besoins de la banque en personnel, de la gestion des dossiers administratifs du personnel, la confection des états et bulletins de paie, d'élaborer le programme de perfectionnement et de formation du personnel. Il s'occupe de la détermination des indicateurs de performances et l'évaluation du personnel en collaboration avec le management. Il veille au respect du dress code au sein de la banque.

1.4.8. Le département des grandes entreprises

Ce département gère les grandes sociétés, les ONG, les sociétés multinationales et les sociétés financières qui sont généralement des gros consommateurs de crédits et également, à l'origine d'importantes ressources de la banque. C'est pourquoi ils font l'objet d'une gestion rapprochée.

1.4.9. Le département de la banque de détail

Il s'occupe de la gestion des comptes des PME/PMI et les particuliers, les personnes physiques exerçant dans le secteur informel et dans les professions libérales. Il est aussi en charge de la gestion des agences.

1.4.10. Le service de contrôle interne (SCI)

Le SCI est responsable du contrôle interne de la Banque. Vérifie au jour le jour les opérations à hauts risques (FX Business, les dossiers de crédit, les transactions du service des opérations etc.). Le contrôle des agences par rapport à l'application des règles et des normes, la conformité des rapports du département de contrôle financier.

1.4.11. Le service d'audit de conformité ou "compliance unit"

Il veille sur le respect des normes et de procédures applicable à la banque. Il a pour objectif essentiel d'atténuer les risques de sanction par les partenaires, CBG, GRA.

Section 2 : Méthodologie de Recherche

Les sections précédentes ont été consacrées au cadre conceptuel de notre étude. Cela nous a permis de limiter les frontières de notre recherche et de préciser les concepts qui seront abordés.

Le chapitre dont il est question a pour objectif de décrire la démarche, les méthodes et techniques utilisés, la population de l'étude et l'analyse des données.

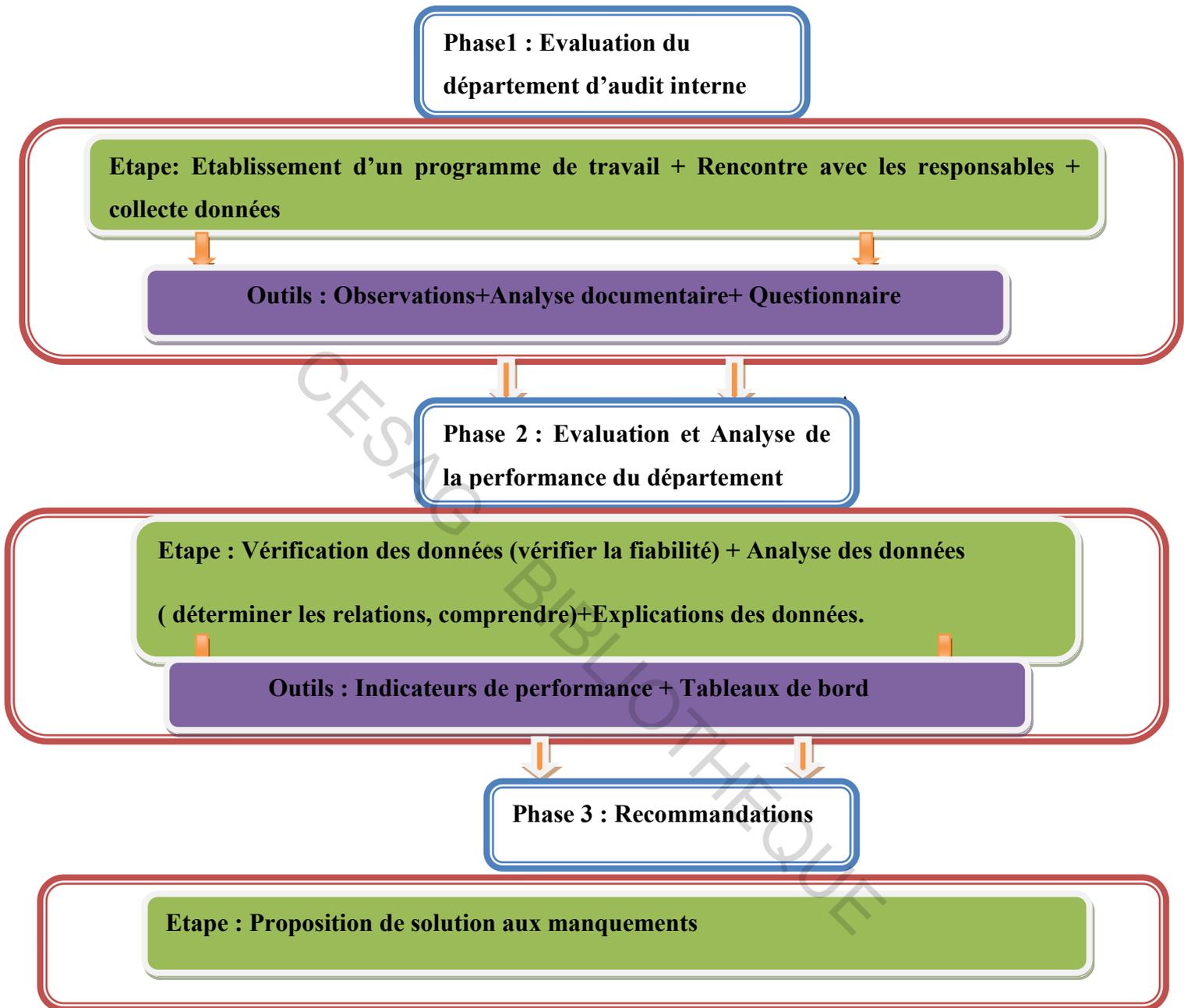
2.1. Modèle de l'analyse, les variables et leurs indicateurs de mesures

Cette partie consiste à définir le modèle de base de notre étude, les variables et leurs indicateurs de mesures. Nous tenons ainsi à présenter notre modèle d'analyse puis à montrer l'intérêt de notre choix.

2.1.1. Le modèle d'analyse

Il se présente sous forme de figure exprimant les différentes étapes de notre travail.

Figure 3 : Le modèle d'analyse



2.1.2. Les variables et les indicateurs

2.1.2.1. Les variables

Dans notre modèle d'analyse on peut distinguer 3 variables : les variables indépendantes, les variables dépendantes et la variables médiatrices

Une variable dépendante dans un problème est un paramètre qui varie sous l'influence d'autres paramètres du problème.

Une variable indépendante est un paramètre qui varie sans influencer les autres paramètres du problème

Une variable médiatrice est une variable qui intervient entre la variable indépendante et dépendante.

Dans le cadre de notre analyse, nous considérons comme variable dépendantes, les conditions pour l'efficacité du département. Les variables indépendants constituent les outils utilisés pour mesurer et analyser l'existant. En fin la variable médiatrice est celle vers qui tout converge, il s'agit de la performance du département d'audit interne.

2.1.2.2. Les indicateurs :

La mesure de cette performance est nécessaire et nous avons recensé des indicateurs significatifs qui ont été regroupés en 3 explicités ci-dessus à savoir : indicateurs de résultat, indicateurs d'impact, indicateurs de gestion. Leur sélection représente une étape primordiale et nécessaire pour pouvoir évaluer la performance du département d'audit interne.

2.2. La technique de collecte de données

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, au département d'audit interne d'Ecobank Gambie qui siège à great Banjul, nous avons utilisé différents outils de collecte de données. Certains de ces outils ont nécessité la rencontre avec différentes personnes au sein de l'entreprise. La sélection de ces individus a été faite en accord avec nos objectifs qui étaient de recueillir le maximum d'informations sur l'entreprise, sur les activités du département de contrôle, et plus particulièrement sur les activités au niveau du département d'audit interne. Ainsi nous avons rencontré les différents responsables à l'interne qui sont chargés de donner de l'assurance au management et à la commission d'audit sur la maîtrise des activités de la banque.

2.2.1. Analyse documentaire

Elle a consisté à l'analyse de certains rapports de missions, des procédures écrites, de l'organigramme hiérarchique, des articles d'information internes. Ce qui nous a permis d'avoir un aperçu des activités menées par le département d'audit interne et son fonctionnement.

2.2.2. Les interviews

BERTIN (2007 : 281), affirme que « Les entretiens représentent une source d'informations stratégique et doivent être préparés avec soin pour pouvoir en ressortir plus de données pertinentes. Ils sont le plus souvent semi-directifs centrés, c'est-à-dire qu'un guide d'entretien est rédigé au préalable pour servir de trame ».

C'est aussi une technique de recueil d'informations qui se réalise en procédant à un face à face avec des responsables de la Banque. Nous opterons soit pour un entretien individuel soit pour un entretien collectif. Le tout est de recueillir le maximum d'informations possibles afin de

mieux connaître la structure de la banque, la culture d'entreprise qui y règne et ensuite l'opinion des auditeurs par rapports à leur service.

Nous utiliserons des guides d'entretien qui seront administrés au responsable du DAI et également aux auditeurs.(voir Annexes)

2.2.3. Les questionnaires de prises de connaissance

Le questionnaire est un outil de prise de connaissance qui permet d'inventorier les informations qu'il est nécessaire de rassembler. Il nous a permis de porter un diagnostic sur le département d'audit. C'est-à-dire constater les forces et les faiblesses et les dispositifs mis en place dans l'organisation. La liste de points à examiner qui figure sur le QCI se présente sous la forme de questions type « fermé ».

2.2.4. Observations

OGIEN (2008 :454) affirme que : « l'observation physique permet d'examiner un processus ou la façon dont une procédure est exécutée par une personne. Cette méthode est adaptée dans le contrôle d'un stock significatif sous la forme d'un inventaire physique. Elle permet d'examiner la réalité d'un actif tel que le montant des espèces présents dans la caisse ».

L'outil de management, l'audit interne, joue au sein des sociétés régionales un rôle qui se décline par rapport au contrôle interne dont il doit détecter les points faibles et faire des recommandations pour améliorer. Cette fonction a une nouvelle définition qui la consacre comme une activité orientée vers des missions d'assurance et de conseil, et un nouveau cadre de normes professionnelles. La gestion du département d'audit interne présente des conditionnalités et une répartition des rôles du responsable et des auditeurs clairement définies, ainsi que positionnement du département d'audit interne. Les moyens matériels humains, techniques doivent être appropriés pour la bonne marche du département. Ces préalables permettent au service de mettre en œuvre sa méthode dans la conduite des missions d'audit interne à l'international.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARIE : CADRE
PRATIQUE**

La revue de littérature à laquelle nous avons procédé dans la première partie nous a permis de faire une synthèse des développements théoriques sur les exigences relatives à l'audit interne définis par le référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI).

Notre cadre théorique ainsi achevé, nous allons aborder à présent dans cette deuxième partie, le cadre pratique qui sera consacré à l'évaluation du département d'audit interne d'Ecobank Gambie.

Cette partie sera l'occasion pour nous, de mettre en pratique les aspects développés dans la première partie. Elle se définit en deux chapitres. Le premier présente la description du département et les résultats obtenus de l'enquête. Le deuxième s'appesantit sur les analyses et recommandations.

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU DEPARTEMENT D'AUDIT INTERNE

Créé en même temps que Ecobank Gambie (2007), le département d'audit interne d'EGM vient répondre à un double besoin : d'un coté les exigences de la banque centrale de la Gambie (CBG) et de l'autre la nécessité, pour toute entreprise qui se veut sérieuse et pérenne, de se doter d'une structure capable de maîtriser ses risques et d'assurer la création de la valeur ajoutée.

La présentation et le fonctionnement du département d'audit interne (DAI) permettra de mieux comprendre le service proprement dit à travers son organisation : (rattachement hiérarchique, son organisation hiérarchique), les activités du département, les objectifs, missions, les ressources et moyens de l'audit interne , la conformité par rapport au normes, la compétence et expérience de l'auditeur, les procédures d'évaluation du personnel d'ecobank ensuite on s'attachera aux moyens et la méthodologie de conduite des missions.

Section 1 : Présentation de la pratique actuelle

Notre stage à Ecobank Gambie nous a permis de vivre au centre même du système d'audit d'interne bancaire. Nous avons constaté des défaillances dans le fonctionnement de l'entreprise qui sont prises en charge par l'audit interne. Ce dernier les détecte, les corrige, et fait des recommandations.

Nous ne pourrons que faire des estimations fondées sur la réalité vécue en entreprise pour montrer la performance du département d'audit.

Dans la banque nous avons eu à observer la structure de toute l'organisation mais notre attention s'est portée sur l'objet de notre étude.

Il faut noter que toutes les opérations de la banque sont effectuées grâce au logiciel FLEXCUBE. Il est utilisé par tous les agents de la banque dans le but de centraliser les écritures.

1.1. Les activités du département d'audit interne

Il s'agit des activités qu'effectuent les agents du département d'audit interne. A ce niveau il y a les activités quotidiennes, périodiques et les autres activités.

1.1.1. Les activités quotidiennes

Dans la pratique, le département d'audit interne d'Ecobank Gambie réalise des tâches qui sont affectées au service du contrôle interne. Il s'agit du « **review of the trial balance** » : L'objectif est de procéder à la vérification de la concordance entre les opérations et les schemas comptables ; le contrôle des opérations de transferts, les débiteurs et créditeurs divers etc.

Description du processus de « Reviews of the trial balance »/ contrôle de la balance générale de la Banque

Le département d'audit interne dispose d'un tableau Excel « template » pour le contrôle de la balance générale de la banque. Ce tableau présente en colonne les périodes concernées par la vérification et, en ligne, les informations relatives aux comptes.

La banque dispose de balances de compte journalières sur la base desquelles reposent le « **Reviews of the trial balance** ».

Le travail du département audit interne consiste à vérifier les mouvements des comptes des cinq dernières balances correspondant aux cinq derniers jours, afin de s'assurer de la cohérence des mouvements effectués sur la balance.

1.1.2. Les activités Périodiques

Nous avons pu assister à quelques unes de ces actions ponctuelles durant notre stage. Pour ces activités, les auditeurs respectent la démarche en vigueur dans la profession. Ce sont des activités qui doivent être faites selon une certaine périodicité.

- **Inspection générales des agences** : Elle se fait selon une périodicité donnée, l'inspection des agences est prévue dans un planning dès le début de l'année. Elle peut être planifiée ou inopinée.

Description du processus

Arrêtés de caisse : Ils se font par la comparaison entre l'encaissement physique et le solde comptable donnés par le logiciel flexube. En clair les auditeurs doivent procéder au décompte manuel des sommes présentes en caisse et les rapprocher au solde donné par le logiciel. Suivant ce résultat, il sera question d'élaborer un rapport de contrôle caisse axé sur le résultat de la comparaison entre le montant physiques et celui se trouvant dans le système.

- **Contrôle du coffre-fort** : Il s'agit d'un procédé improvisé ou périodique selon lequel les auditeurs doivent procéder au décompte manuel des sommes présentes dans le vault et les rapprocher au solde donné par le logiciel FLEXUBE. Cela dans le dessein de minimiser les risques de fraude ou de tentation venant des caissiers.
- **Répondre aux lettres de confirmation de solde** et les envoyer au cabinet d'expertise comptable.

Description de la tâche

En ce qui concerne cette description nous allons mettre en relief le pourquoi, le comment et la finalité de la tâche.

L'objectif est de confirmer une demande du client par rapport au solde de son compte bancaire à une date donnée. Cette dernière est directement adressée sous pli fermé à son auditeur externe ou commissaire au compte.

La finalité de ce processus réside sur le souhait de vouloir minimiser les risques de fraude et de donner la situation exacte du compte bancaire du client.

- **Les missions ordinaires**

Cela concerne les missions définies dans le plan d'audit annuel. Il s'agit entre autre de l'audit de la fonction du contrôle interne, la conformité des règles et dispositifs administratifs, de la fonction de crédit, du département opérationnel, des agences, du département de la trésorerie, du contrôle financier et des services généraux de la banque. Le département d'audit interne a pour finalité, de s'assurer de la conformité des opérations effectuées avec le manuel de procédure en vigueur.

1.1.3. Les autres activités Périodiques

- **L'investigation**

Le département d'audit traite les cas de fraude enregistrés par la banque à travers des investigations. Il s'agit des missions découlant de plaintes de la clientèle ou parfois des missions demandées. Ces missions prennent généralement la forme d'investigation. Elles portent sur un sujet à priori bien défini, c'est-à-dire une mission dont les objectifs sont déterminés par la direction.

Description du processus d'investigation

Le département d'audit met en place une équipe d'investigation. Cette équipe sera chargée d'interviewer les personnes impliquées et chercher les mécanismes qui ont permis de réaliser la fraude ou de détecter les défaillances du contrôle interne. Cela dans le but d'établir un rapport d'investigation qui sera adressé à la direction générale pour une prise de décisions.

Section 2 : Résultats des enquêtes

2.1. Objectifs de l'audit interne

De l'analyse documentaire de la charte de l'audit interne ressortent les objectifs du département d'audit interne d' EGM. La fonction d'audit interne est créée pour assister le management d'Ecobank Gambie et attester de son rôle de gouvernance et s'assurer du contrôle interne sur tous les aspects des opérations de la banque, y compris la comptabilité, la gestion d'actifs, la gestion de l'information et des systèmes de contrôle, et pour toutes autres activités.

L'objectif global de l'audit interne est d'assister à tous les niveaux de la gestion et dans l'exercice efficace de leurs responsabilités, en fournissant une analyse indépendante, des évaluations, des conseils et des recommandations concernant les activités examinées.

La réalisation de l'objectif global amène à :

- examiner et évaluer l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne
- apprécier la pertinence, la fiabilité et l'intégrité de la gestion, des systèmes d'information financiers.
- vérifier l'exactitude et la fiabilité de la comptabilité et les rapports financiers;
- examiner les systèmes mis en place pour assurer le respect de ces politiques, plans, procédures, exigences légales et réglementaires;
- examiner les moyens de protéger les actifs et, de vérifier l'existence de ces actifs;
- l'apprécier de la rentabilité, l'efficacité et l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées;
- examiner des opérations ou programmes pour déterminer si les résultats sont conformes aux objectifs et buts fixés de Ecobank , si les opérations et les programmes sont menés comme prévu;
- l'évaluer l'adéquation des systèmes et des procédures établies; et

- mener des missions et enquêtes spéciales au nom de la direction sur toute question ou activité touchant l'intégrité, l'intérêt et l'efficacité de fonctionnement de Ecobank Gambie Ltd.

2.2. Missions de l'audit interne

De l'analyse documentaire de la charte de l'audit interne ressortent les missions du département d'audit interne d'EGM. Le département d'audit interne est responsable devant le conseil d'administration, par l'intermédiaire du Directeur général, pour le contrôle fonctionnel des activités, en ce qui concerne:

- le développement, la mise en œuvre et la surveillance des méthodes et procédures de contrôle interne
- le développement et le contrôle d'un programme d'audit interne efficace;
- le champ d'application et les limites de l'audit
- la réalisation des objectifs de l'audit interne;
- En utilisant les ressources de l'audit interne afin de maximiser l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne; et
- L'application des normes d'audit appropriées.

2.3. Organisation hiérarchique du département d'audit interne d'EGM

L'organisation hiérarchique d'un département varie selon la taille et les activités de l'entreprise. Au département d'audit interne on distingue 3 niveaux hiérarchiques à savoir :

- **le Chef d'audit interne d'ETI**
- **le Chef d'audit interne de WAMZ**
- **le Chef d'audit interne d'EGM**
- **l'Auditeur assistant**

- **le Chef d'audit interne d'ETI** : Le chef d'audit interne d'ETI coordonne l'ensemble des chefs de zone du groupe ETI à savoir zone WAMZ, UEMOA, SADEC, Nigeria, CEMAC, CBISA.

Il a pour principale tâches :

- de veiller au respect des procédures et la qualité de l'audit au sein du Groupe d'Ecobank et dans les filiales Ecobank
- le développement, la mise en œuvre et la surveillance des méthodes et procédures de contrôle interne
- le développement et le contrôle d'un programme d'audit interne efficace;
- la détermination du champ d'application et des limites de l'audit
- la réalisation des objectifs de l'audit interne en utilisant les ressources de l'audit interne afin de maximiser l'efficacité et l'efficience de cette fonction ; et l'application des normes d'audit appropriées.

- **le Chef d'audit interne de WAMZ** : supervise l'ensemble des responsables d'audit interne de la zone WAMZ, à savoir la Gambie, La Guinée Conakry, Liberia, Ghana, Sierra Leone.
- **le Chef d'audit interne d'EGM** : dirige l'ensemble du département et assume les responsabilités générales.

Il a pour principales tâches de :

- superviser la phase de planification des missions d'audit
- valider le rapport définitif et suivre la mise en œuvre des actions de progrès.

- **Les auditeurs** : Les auditeurs mènent les investigations dont ils ont été chargés par le Chef d'audit interne.

Les tâches assignées aux auditeurs sont:

- répondre aux lettres de confirmation de solde
- réaliser les trial balance reviews
- faire des contrôles inopinés
- participer aux missions d'audit

2.4. Ressources et moyens de l'audit interne

Cette section abordera l'évaluation de tous les moyens dont dispose le DAI pour l'atteinte de son objectif.

2.4.1. Les Moyens matériels

Les auditeurs possèdent des ordinateurs portables, budget, FLEXUBE qui permet la communication entre eux, mais aussi d'échanger avec l'ensemble des autres filiales et le groupe. BO est un logiciel qui permet d'extrapoler des informations dans le système d'audit pour des objectifs de contrôle ou d'investigation.

2.4.2. Moyens techniques

Comme moyens techniques le département d'audit dispose d'une charte d'audit, des dossiers de travail, des audit check liste

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

Tableau 6 : La conformité par rapport aux normes de l'IIA

Points de contrôle	Pratique		
	Conforme	Non conforme	Observation
La charte d'audit interne (Norme 1000)	X		
Existence de la charte d'audit	X		
Définition des missions d'audit dans la charte d'audit	X		
Définitions des responsabilités de l'audit interne dans la charte	X		
Définitions des pouvoirs de l'auditeur interne	X		
Reconnaissance de la définition de l'audit interne dans la charte		X	
Reconnaissances des normes dans la charte		X	
Approbation par la direction Générale		X	
Approbation par le conseil d'administration		X	
Diffusion de la charte		X	
Revue périodique de la charte par le responsable d'audit		X	

Indépendance et objectivité des normes (Norme 1100)			
Niveau de rattachement	X		Conseil d'administration et la direction générale
accès direct à la direction générale	X		
accès direct au conseil d'administration	X		
absence de conflit d'intérêt	X		
Compétence et conscience professionnelle (Norme 1200)			
Diplôme obtenu par les auditeurs en pratique de l'audit	X		ACCA
Expérience des auditeurs en audit	14 ans		National audit, Cabinet d'expertise comptable, département financier et comptable, ressource humaine, (expérience en audit 9 ans)
Participations à des séminaires de formations à l'extérieur	X		
Obtention des certificats reconnus (CIA)		X	
Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Norme 1300)			
Elaboration d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable d'audit interne		X	
Mise à jour du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable d'audit interne		X	
Existence d'une auto-évaluation périodique du service d'audit		X	
Existence d'une évaluation par des personnes d'EGM possédant	X		
Existence d'une évaluation par des personnes externes indépendant une fois tous les 5 ans		X	
Communication des résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le responsable d'audit à la direction Générale et au conseil d'administration	X		
La gestion du département d'audit norme (2000)			
Elaboration d'une cartographie des risques	X		
Etablissement d'un plan d'audit basé sur les risques	X		
Définitions dans le plan des besoins et ressources nécessaires pour sa mise en œuvre efficace		X	
Communication du plan d'audit à la direction Générale	X		Préparer le plan d'audit ensuite soumettre au DG et au CA afin de parvenir au consensus avant d'envoyer pour approbation.
Communication du plan d'audit au Conseil d'administration	X		
Approbation du plan par la Direction Générale	X		
Approbation du plan par le conseil d'administration	X		
Etablissement par le responsable d'audit d'un compte périodique des missions, responsabilités, pouvoirs et du degré de réalisation du plan d'audit à la direction générale et du conseil d'administration	X		

La Nature du Travail d'audit Norme (2100)			
Evaluation du management des risques		X	
Evaluation du dispositif de contrôle interne	X		
Evaluation du gouvernement d'entreprise	X		
Planification de la mission norme (2200)			
Conceptions d'un plan de mission pour chaque auditeur		X	
Documentation du plan de mission	X		
Définition des objectifs de la mission dans le plan de mission	X		
définition du champ de la mission dans le plan	X		
élaboration du programme de travail pour chaque mission		X	
La réalisation de la mission norme (2300)			
Identification des normes à auditer	X		
Analyse des informations	X		
Evaluations des informations	X		
Documentations des informations	X		
Supervision des travaux d'audit par le responsable hiérarchique	X		
Etablissement de rapport provisoire	X		
Validations du rapport provisoires par les audités	X		
La communication des résultats norme (2400)			
Communication des résultats	X		
Définition des objectifs de la mission dans le contenu de la communication	X		
Définition des conclusions dans le contenu de la communication	X		
Définition du plan d'action dans le contenu de la communication	X		
Diffusion aux destinataires appropriés	X		
La Surveillance des actions de progrès norme(2500)			
Elaboration d'un plan de suivi des recommandations par le responsable de l'audit	X		
Mise à jour continue du plan de suivi des recommandations.	X		
L'acceptation du risque par la direction générale norme (2600)			
Existence d'un risque résiduel jugé inacceptable par la direction de l'audit		X	
Analyse du problème avec la Direction Générale	X		
Soumission du problème au conseil d'administration	X		

2.6. Procédure d'évaluation du personnel d'Ecobank Gambie

Ecobank Gambie possède des indicateurs pour chaque département, qu'il appelle en anglais **KPI** (Key performance Indicator), ce sont des indicateurs établis par le département des ressources humaines en collaboration avec la direction générale, le KPI permet de mesurer la performance de chaque travailleur d'EGM. Une fois recruté il est mis en place des indicateurs de performance. A la fin de l'année le chef hiérarchique évalue et note ses agents en fonction des indicateurs et le travailleur lui-même s'auto évalue, les deux notes sont totalisées et le résultat est divisé par deux pour la note finale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

L'analyse consiste à mieux expliciter les différentes informations recueillies au sein de la banque. Ces analyses relèvent des bonnes pratiques et les points d'amélioration pour la bonne performance du département d'audit interne de la banque.

Section 1 : Analyse de la pratique actuelle

Pour mesurer la performance du département nous allons prendre pour base les indicateurs répertoriés dans notre revue de littérature dans la première partie. Nous utiliserons entre autre des indicateurs de résultats, des indicateurs d'impacts, des indicateurs de gestion, afin de déterminer les forces et les faiblesses du département d'audit interne.

Nous tenons à rappeler que les informations suivantes ont été puisées des rapports d'activités périodiques de 2015.

Dans le tableau suivant nous mettons en évidence les différents indicateurs et leur mode de calcul.

Tableau 7 : la Grille de compilation des résultats

Indicateurs	Objectifs	Modes de calcul	Résultats	Ecarts
Indicateurs de Résultat 1. Respect de la planification initiale	80%	(Mandats réalisés + mandats en cours)* 100/ mandats planifiés	7/11= 64%	Aucun mandat n'a été annulé par le C.A depuis la création du département. Il reste 3 missions d'ici la fin de l'année 2015
2. Temps consacré aux travaux d'audit	70%	Temps consacrés aux travaux d'audit réalisés = Nombre de jour d'audit réalisés *100/ Nombre total de jours travaillés disponible	(70/220)* 100=32%	Peu de temps ont été consacrés aux travaux d'audit cette année
3. Temps consacré aux travaux d'audit réalisé	20%	Temps consacrés au demande imprévues = Nombre de missions imprévues*100/Nombre de mission réalisées	(27/ (27+7)) *100=79%	Le département a réalisé 27 mandats imprévus sur un total de 34 missions
Indicateurs d'impact 4.Recommandations totalement ou partiellement mises en application	70%	Nombre de recommandations totalement ou partiellement mises en application/ Nombre total de recommandations émises	79%	Dans la majorité les recommandations sont acceptés par la direction générale et le CA.
5. Délai prévu d'implantation des résultats	20% (0 à 6 mois) 50% (6 à 12 mois) 30% (1 à 2 ans)	Date du rapport d'audit interne Moins (-) Date déterminée au plan d'actions du rapport (classé entre 0 à 6 mois; 6 à 12 mois; 1 à 2 ans et 2 ans et plus),	100% des recommandations sont entre 0 à 6 mois	
6. Bénéfice monétaire potentiel des recommandations	Une économie au moins sur 3 ans	(Sommes des économies identifiées à la réallocation des ressources pour réaliser l'activité concernée) *100/ Budget total du département		Aucune information
Indicateurs de gestion 7. Coût horaire de la fonction d'audit interne		Budget du service/Nombre d'heures consacrées aux mandats		Aucune information
8. Respect budget de temps par mandats terminé	100% écart de 10% acceptable	Nombre de mandats respectant le budget temps/ Nombre total de mandats réalisés		Le département ne budgétise pas ses missions d'audit
9. Respect des échéanciers par mandat terminé	100% écart 10%	Nombre de mandats respectant l'échéancier/ Nombre total de mandats réalisés	(6/7)*100 =90%	
10. Ressources en audit interne	10%	Nombre de ressource humaine en audit interne/ nombre total de ressources humaines de la banque	(6/130)* 100=4,62%	Sur l'ensemble du personnel de l'EGM on n'a que 6 staff pour le contrôle interne, l'audit interne, audit de

				conformité
11. Délai de diffusion du projet de rapport d'audit	100%	Nombre de projet de rapport d'audit respectant le délai/ Nombre total de rapport de l'année	$(6/7)*100= 86\%$	Sur l'ensemble des rapports d'audit 86 sur 100 ont respecté le délai de diffusion
12. Formation du personnel	100%	Nombre de jours de formation planifiés et personnelles)/Nombre d'auditeurs	100%	Les auditeurs sont formés dans d'autre secteur mais des formations sur l'audit interne

Source : Nous-même (à partir de guide sur les indicateurs de performance dans les unités de vérifications internes)

1.1. Analyses des différents indicateurs quantitatifs de la performance du département d'audit interne d'EGM

L'analyse des indicateurs de performance est très importante, car elle permet de donner des informations de gestion pertinentes et privilégiées qui doivent servir en premier lieu au responsable du département d'audit interne.

1.1.1. Les indicateurs de résultats

Les objectifs visés concernant les indicateurs de résultats n'ont pas été atteints, au cours de l'année 2015 ; à travers l'analyse de chaque indicateur, nous essaieront d'expliquer les raisons.

- **Respect de la planification initiale des missions**

Les missions d'audit planifiées pour l'année 2015 n'ont pas été respectées. La direction générale privilégie les missions d'inspections et d'investigations au détriment des missions d'audit

- **Temps consacrés aux travaux d'audit**

Au cours des entretiens avec les auditeurs, il ressort que le temps alloué aux travaux est suffisant dans la mesure où toutes les missions d'audit sont programmées pour deux semaines avec deux auditeurs.

- **Temps consacré aux demandes imprévues**

Les sollicitations de la direction générale au cours de cette année ont été nombreuses. En se référant au rapport d'activité et aux interviews que nous avons eues, cela peut être dû à l'intérêt que la direction accorde à l'activité d'audit.

1.1.2. Indicateurs d'impact

L'activité de l'audit interne a un impact significatif, du fait que les recommandations émises sont mises en œuvre à plus de 79%.

- **Recommandations totalement ou partiellement mises en application**

En majorité, les recommandations formulées sont mises en œuvre. Seulement les recommandations à impact financier élevé prennent du temps à être mises en œuvre puisque cela n'est pas prévu dans le budget. Il est important de noter que certaines recommandations émises ne sont pas prises en compte par le management.

- **Délai prévu d'implantation**

L'implantation des recommandations dépend du temps qu'il faut pour qu'elles soient mises en œuvre. Il y a des recommandations dont la mise en œuvre est immédiate. Par contre il y a des recommandations qui demandent du temps et des ressources financières.

1.1.3. Les indicateurs de gestion

Bien que l'activité du département puisse être améliorée, il demeure néanmoins que le niveau du département d'audit est optimal. Cela s'explique par le fait que le conseil d'administration

et la direction générale ont mesuré l'importance de la création du département d'audit interne. D'où leur appui pour que le département puisse fournir un travail de qualité.

- **Le cout horaire de la fonction d'audit interne** : nous n'avons pas eu d'information sur le budget du département pour déterminer le coût horaire du département.
- **Les ressources en audit interne**
Les ressources en audit interne sont limitées par l'étendue du champ d'action du département d'audit. Ce sont des auditeurs qui cumulent le poste inspection et audit interne.
- **Formation du personnel**
Les auditeurs, conscients de la tâche qui leur incombe se documentent, s'informent pour être toujours performants. Néanmoins Au cours de l'année, les auditeurs n'ont subi qu'une seule formation.

1.1.4. Les indicateurs de qualité

Les enquêtes de satisfaction et la pertinence des recommandations auprès des audités et de la direction Générale, nous ont permis de connaître les sentiments des répondants sur l'efficacité des missions d'audits réalisés et le degré de mise en œuvre ou le pourcentage des recommandations acceptées par la direction par rapport à celles mises en œuvre avec succès.

Il ressort des entrevues et des questionnaires posés, que l'activité de l'audit est appréciée de la part des clients. Tous sont unanimes quant à la pertinence des recommandations et leur opérationnalité même s'il est vrai qu'il existe souvent des réticences au niveau de la hiérarchie des structures audités. Il reste beaucoup à faire pour que les auditeurs soignent leur image au sein de la banque. Les audités perçoivent les auditeurs comme des gendarmes, cela peut s'expliquer par le fait que le département d'audit est également responsable de l'unité d'inspection ou d'investigation de la banque. Il faut retenir globalement que les missions d'audit sont appréciées des audités et noter également que les auditeurs font preuve de professionnalisme lors des missions. (Voir annexes enquêtes de satisfaction)

Les différents indicateurs, les questionnaires d'entretien, les questionnaires de satisfaction nous ont permis de dégager les forces et faiblesses du département d'audit interne d'EGM.

1.2. Les forces de la pratique de l'audit interne d'Ecobank Gambie

Les forces de la pratique de l'audit interne à Ecobank Gambie se situent au niveau organisationnel, technique, méthodologique, de la formation des auditeurs et leur comportement.

1.2.1. Les forces au plan organisationnel

L'approche organisationnelle de l'audit interne à l'Ecobank Gambie montre des aspects positifs, le positionnement hiérarchique du département d'audit interne.

1.2.1.1. L'organisation du département d'audit interne

Cette organisation garantit l'indépendance des auditeurs. En effet il n'y a pas de communication formelle entre le directeur d'audit interne et les auditeurs, c'est-à-dire pas de feuille de couverture expliquant le travail à faire.

1.2.1.2. Le positionnement hiérarchique

Le département d'audit interne est directement relié au conseil d'administration et à la direction générale. Une telle position constitue un atout majeur en ce sens qu'il garantit son indépendance par rapport aux activités auditées. Il lui garantit aussi une certaine crédibilité et

une autorité qui facilitent les relations de collaborations lors des missions d'audit internes surtout avec les responsables des départements audités.

1.2.1.3. Les Pouvoirs et responsabilités clairement définis

La consultation des fiches de poste des auditeurs, nous a permis de relever que les pouvoirs du département d'audit interne sont définis clairement, avec En l'appréciation de l'organisation en place et la préconisation des mesures d'amélioration, le respect des procédures de contrôle interne et l'application des réglementions du CBG. Les pouvoirs de la fonction d'audit interne consistent donc en un travail de conseil et cadrent de ce fait avec ceux définis par l'IFACI.

1.2.1.4. Les forces au plan techniques

Les forces de l'audit interne au plan technique s'articulent autour de l'existence d'un certain nombre d'outils indispensables pour effectuer une mission d'audit, à savoir l'existence :

- d'un manuel de procédure ;
- de réglementation du CBG
- d'une charte d'audit
- d'une cartographie des risques
- du plan d'audit
- d'un budget

1.2.1.4.1. L'existence d'un manuel de procédure

La mise à disposition du manuel de procédure, permet au département d'audit interne de mieux cerner les procédures avant d'aborder la phase de vérification sur le terrain. L'existence de ce manuel constitue par conséquent un atout majeur de la pratique de l'audit interne au sein d'EGM.

1.2.1.4.2. L'existence de textes, circulaires et règlement du CBG

L'existence de ces textes réglementaires permet aux auditeurs d'appréhender les normes en matière d'exécution de certaines opérations et de mieux formuler leurs recommandations en cas d'anomalies

Le secteur bancaire étant soumis à des textes réglementaires édités par l'organe de régulation, l'exécution des missions d'audit interne amène les auditeurs à se conformer à ces mêmes textes. Nous avons pu consulter des manuels de procédures, les textes émanant du régulateur du secteur bancaire afin de nous imprégner des règles régissant les banques dans le cadre de la réalisation des opérations.

La parfaite adéquation de la réglementation avec la démarche adoptée par les auditeurs garantit l'efficacité des missions d'audit dans la banque.

1.2.1.4.3. La charte d'audit

Ce document est exigé par la première des normes professionnelles- cf. norme 1000 : « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte.... ». La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et le

conseil d'administration. Le département d'audit interne d'EGM utilise une charte convenable et applicable. Cette charte définit :

- les missions et le périmètre d'intervention
- l'indépendance et le pouvoir
- la responsabilité et le pouvoir
- la responsabilité et l'organisation
- les ressources et les moyens
- la règle d'éthique et de déontologie

1.2.1.4.4. L'existence de budget

Le budget de fonctionnement du département d'audit interne est déterminé de façon forfaitaire. Il arrive que le budget alloué au département, au cours de l'année soit insuffisant. Dans ce cas un dépassement budgétaire, à justifier, est accordé au département compte tenu de l'importance de la mission à réaliser.

1.2.1.4.5. Les forces au plan méthodologique

Il s'agit des atouts au niveau de la conduite des missions d'audit interne.

- **La phase d'étude**

Dans la conduite des missions d'audit interne à EGM, il est possible de constater des étapes indispensables de la méthodologie dans ses grandes lignes. Les étapes suivies dans la phase d'étude d'une mission d'audit interne sont :

- L'envoi d'un mail pour informer le département à auditer
- la prise de connaissance de l'objet d'audit
- l'élaboration du programme de travail ou programme d'audit

- **La phase de réalisation**

Dans cette phase de vérification, nous notons la réalisation des travaux suivant :

- la réunion d'ouverture
- le déroulement du programme de travail (sondage, tests, entretiens)

- **La phase de conclusion**

Cette phase enregistre les étapes suivantes

- l'élaboration du projet de rapport
- la réunion de clôture
- l'élaboration du rapport définitif

L'on notera qu'après la réalisation d'une mission d'audit, une autre mission appelée le suivi des recommandations est programmée après les délais fixés dans le plan de la mise en œuvre afin de s'assurer de la mise en application effective des recommandations.

1.2.1.5. Les autres forces

Les autres forces de la pratique de l'audit interne à l'EGM se situent bien au niveau de la formation des auditeurs, de leur compétence, du comportement professionnel adopté par eux et l'appui du conseil d'administration et de la direction générale

1.3. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne

La pratique de l'audit interne à l'EGM comporte des insuffisances surtout au plan organisationnel, au plan technique et au niveau de la démarche adoptée.

1.3.1. Les insuffisances d'ordre organisationnel

Les insuffisances d'ordre organisationnel se traduisent par l'absence d'outils de gestion du département d'audit interne (les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de réalisation ; logiciel de temps de travail des auditeurs).

1.3.2. Les Faiblesses techniques

Les faiblesses au niveau technique se résument ainsi:

- l'insuffisance de la documentation des preuves d'audit
- l'absence d'utilisation des papiers de travail et dossiers d'audit (FAR, FRAP, test de couverture).
- l'insuffisance d'outils informatiques ;
- la mauvaise procédure de cartographie des risques

1.3.3. Les autres faiblesses

Nous avons également pu constater un manque de proportionnalité entre le nombre d'auditeurs et les missions à couvrir. La conséquence directe de ce fait est la non couverture de toutes les activités à risque élevé au cours de l'année. Ce qui est préjudiciable pour la banque.

C'est sur l'analyse de la pratique de l'audit interne que va se reposer la suite logique de notre étude à savoir les recommandations et les plans de mise en œuvre.

Section 2 : Recommandations

La phase des recommandations est l'étape ultime de notre travail. Elle matérialise les moyens qui, mis en œuvre, permettront l'amélioration substantielle des activités au sein du département d'audit interne

C'est dans cette logique que nous formulons les recommandations suivantes à la direction générale.

2.1. La mise en place d'un système d'évaluation interne du département et une exigence de la norme d'audit 1311

Les évaluations internes doivent comporter :

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

2.1.1. La surveillance continue de la performance de l'audit interne

La surveillance continue fait partie de supervision quotidienne, de la revue et du suivi de l'activité de l'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et dans les pratiques courantes de la gestion du département d'audit. Ce contrôle utilise les processus, les outils et les informations nécessaires à l'évaluation du département d'audit interne. En termes de conformité à la définition de l'audit interne, au code de déontologie et aux normes.

2.1.2. Les revues périodiques

Elles sont conduites pour évaluer la conformité à la définition de l'audit interne, au code de déontologie et aux normes.

Une connaissance suffisante de la pratique de l'audit interne suppose au moins la compréhension de l'ensemble des éléments dans le cadre de référence international des pratiques internationales des pratiques de l'audit interne.

2.2. L'évaluation externe du département d'audit interne

L'EGM doit faire évaluer le département d'audit interne au moins tous les 5 ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendante et extérieure à l'organisation. Le département d'audit interne doit s'entretenir avec le conseil au sujet :

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

Un évaluateur ou une équipe d'évaluateurs qualifiés possédant des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe.

Ces compétences peuvent être illustrées par une combinaison de connaissances théoriques et d'expériences professionnelles. L'Évaluateur ou le cabinet évaluateur doit avoir une expérience acquise dans des organisations de taille, de complexité, de secteur d'activité ou d'industrie, et de problématique techniques similaires.

La clé du succès est que la personne ou l'équipe qui procède à l'évaluation doit être indépendante de l'organisation dont le département d'audit interne fait partie et ne peut pas se trouver en situation de conflit d'intérêt réel ou apparent.

2.3 La mise en place d'une véritable cartographie des risques

Nous avons mentionné plus haut des déficiences à la procédure de cartographie des risques de la banque. Il est primordial de doter la banque d'une véritable cartographie des risques qui sera élaborées selon l'une des méthodologies reconnues.

2.4. La dotation en outils de travail pour l'amélioration de l'organisation

La mise en œuvre efficace du département d'audit interne à l'EGM suppose la dotation du département d'audit interne en outils de gestion de service d'audit interne. Afin d'améliorer l'organisation et de préciser les modalités de gestion du département d'audit interne, le responsable d'audit interne doit disposer :

- de logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation
- d'un logiciel de suivi des délais d'exécutions des missions
- d'un logiciel de mesure d'efficacité des missions d'audit

L'ensemble de ces outils concourront à une meilleure organisation et à la bonne gestion du département

2.5. Conception d'outils techniques

Le département d'audit devra se doter des moyens techniques appropriés pour un meilleur accomplissement de ses interventions. Cela passe par :

- la conception et l'utilisation de dossiers d'audit et des papiers de travail numériques
- l'élaboration d'un manuel d'audit et sa mise à jour périodique

En plus des moyens dont il dispose, le département d'audit interne, dans le but d'améliorer ses prestations gagnerait à se doter d'une bibliothèque pluridisciplinaire.

2.6. La séparation du département d'audit et l'unité d'inspection

Pour la bonne marche et l'atteinte des objectifs de conseil, il est nécessaire de défalquer le département d'audit de l'unité d'inspection de la Banque car les objectifs ne sont pas les mêmes. En effet, cela permettra également d'améliorer l'image des auditeurs au sein de la banque. Il ressort dans la majorité des questionnaires de satisfaction soumis aux audités que les auditeurs sont aperçus comme des gendarmes au sein de la Banque. Pour effacer ce préjugé attaché aux auditeurs d'EGM. Il sera judicieux de créer un département spécial pour les inspections ou les investigations. Ainsi Cela va contribuer à faire au jouer au département d'audit son rôle de conseiller interne auprès des audités.

2.7. Le recrutement de personnels

Le département fonctionne en sous- effectif et cela pourrait porter un coup aux fonctions qui lui sont assignées. Pour éviter cela, la direction des ressources humaines devra procéder à des tests de recrutement afin de compléter le staff du département d'audit

2.8. La formation du personnel

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

Les qualités rentrent fortement en ligne de compte, car elles conditionnent largement l'efficacité de la mission d'audit. On observe l'absence d'utilisation de certains outils d'audit dans la phase de planification et de la réalisation.

2.9. L'amélioration du plan annuel de travail

Suivant les normes de l'IIA et de l'IFACI, Il est essentiel que le département d'audit gère l'allocation de ses ressources à l'aide d'un plan. Ce dernier définit les sujets de missions pour l'exercice à venir, leur importance, le budget nécessaire, la durée et les dates d'intervention, enfin la localisation des cités concernés.

2.10. La mise à jour de la charte d'audit

La charte de l'audit interne doit être améliorée en vue d'être en phase avec la norme 1000 de l'IIA. Elle doit être élaborée conformément aux normes de l'IIA, définir clairement le rattachement du département d'audit interne et les responsabilités, pouvoirs et missions du département d'audit interne. (Responsable d'audit interne, auditeurs et audités). Elle doit exprimer nettement que le département d'audit interne travaille conformément aux normes IIA et au code de déontologie.

2.11. Plan d'action

La mise en œuvre des recommandations pour la dynamisation de la pratique de l'audit interne relève en premier lieu de la compétence du directeur général en ce qui concerne les aspects de management.

Le déroulement du plan de mise en œuvre des recommandations consiste en l'indication du plan, des responsabilités, du chronogramme, et de la précision du rôle du département d'audit interne pour sa mise en application.

Tableau 8: Plans d'action, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre

Principales actions	Date de mise en œuvre	Responsabilité	Observation
1. la mise en place d'une véritable cartographie des risques	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD ○ ICU 	Organisation d'une mission pour la cartographie des risques de la banque. L'actuel pratique n'évalue pas le contrôle interne, n'établit pas la carte des risques de la banque.
2. La formation du personnel	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ HR ○ MD 	Application immédiate des recommandations
3. plan technique	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD 	Application immédiate des recommandations
4. plan organisationnel	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD 	Application immédiate des recommandations

5. la séparation du département d'audit et l'unité d'inspection	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IDA ○ MD ○ Board 	Pour améliorer et aider l'audit à atteindre son objectif. Il est important de séparer les deux fonctions.
6. Recrutement du personnels	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ HR 	Application immédiate des recommandations
7. l'amélioration du plan annuel de travail	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD 	Il y'a des points importants absents dans le plan annuel. Absence de budgétisation des missions, et le timing donné à chaque mission
8. la mise à jour de la charte d'audit	Immédiatement	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD 	Le département doit se conformer à la norme 1000 de l'IIA
9. la mise en place d'un système d'évaluation interne du département une exigence de la norme d'audit 1311	0 à 3 mois	<ul style="list-style-type: none"> ○ IAD ○ HR 	Pour être conforme à la norme 1311 de l'IIA. Le management doit mettre en place un système d'évaluation interne du DAI, En procédant à l'identification des personnes qui ont des compétences en audit interne au sein de la banque
10. l'évaluation externe du département d'audit interne	3 à 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> ○ HR ○ ETI ○ MD ○ Board 	Pour être conforme à la norme 1312 de l'IIA. Le management doit mettre en place un système d'évaluation externe du DAI, en procédant à un appel d'offre entre les IIA des pays de la sous region.

Au terme de notre de cette partie, nous retenons que la pratique de l'audit interne à l'EGM est en phase sur certains points avec les exigences de l'IIA. Toutefois, elle est perfectible et devrait être renforcée aussi bien sur le plan organisationnel que technique. Comme contribution à l'amélioration de cette pratique et enfin que l'audit interne joue véritablement et aisément son rôle de conseil pour le management, nous avons proposé des recommandations et élaboré un plan d'actions et un chronogramme de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Somme toute, notre étude a mis en lumière l'importance pour une institution financière de disposer d'un département d'audit interne performant. Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec la création monétaire, son rôle dans la mobilisation des capitaux ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques. Il est donc plus que nécessaire que l'audit interne de ces institutions accomplisse sa mission dans les règles de l'art et dans des conditions qui favorisent le développement et la pérennisation de ces institutions.

Ainsi l'objectif de notre étude était de faire l'évaluation de la performance de la fonction d'audit interne telle qu'elle est conçue et appliquée à l'Ecobank Gambie. En vue de disposer d'un référentiel permettant de faire cette étude, nous avons construit, à partir de la revue de littérature, un modèle d'analyse avec la détermination des composantes de la pratique de l'audit interne et les variables qui peuvent influencer cette pratique. Notre analyse, au sein d'Ecobank Gambie, a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la fonction dans cette institution. Les faiblesses, facteurs de non performance, ne permettent pas à la banque d'avoir un département d'audit interne dynamique et efficace. Pour une meilleure performance, il est nécessaire de mettre en œuvre les recommandations que nous avons formulées.

En Afrique, l'audit en général et l'audit interne particulièrement est encore au stade embryonnaire. C'est d'ailleurs une des raisons qui justifient le fait qu'il soit mal compris dans la plupart des pays. Souvent perçu comme une source de gaspillage, l'audit interne ne jouit pas de tous les privilèges qui lui reviennent. De ce fait, il n'arrive pas à s'affirmer et à se développer comme dans les pays européens. Aussi, beaucoup de pays pratiquent d'autres activités qui lui sont voisines. C'est le cas l'inspection ou de l'investigation dans certains cas. Activités réalisées aussi bien dans les entreprises publiques que privées, l'inspection et l'investigation empiètent sur l'audit interne dans bien des cas. En outre, dans certains cas l'audit coexiste avec ces activités, c'est le cas du département d'audit interne d'Ecobank Gambie. La remarque est que ces activités, étant plus anciennes que l'audit dans ces institutions, elles ne facilitent pas son implantation et son émergence.

Bien que n'ayant pas fait l'objet d'un développement approfondi dans notre travail ; la coexistence de l'audit et de l'inspection est un facteur majeur qu'il faille considérer dans la quête de la performance. En effet, il est nécessaire que chacun soit doté d'un champ d'action propre et bien délimité. C'est là une condition inéluctable pour l'épanouissement et la performance de l'audit interne.

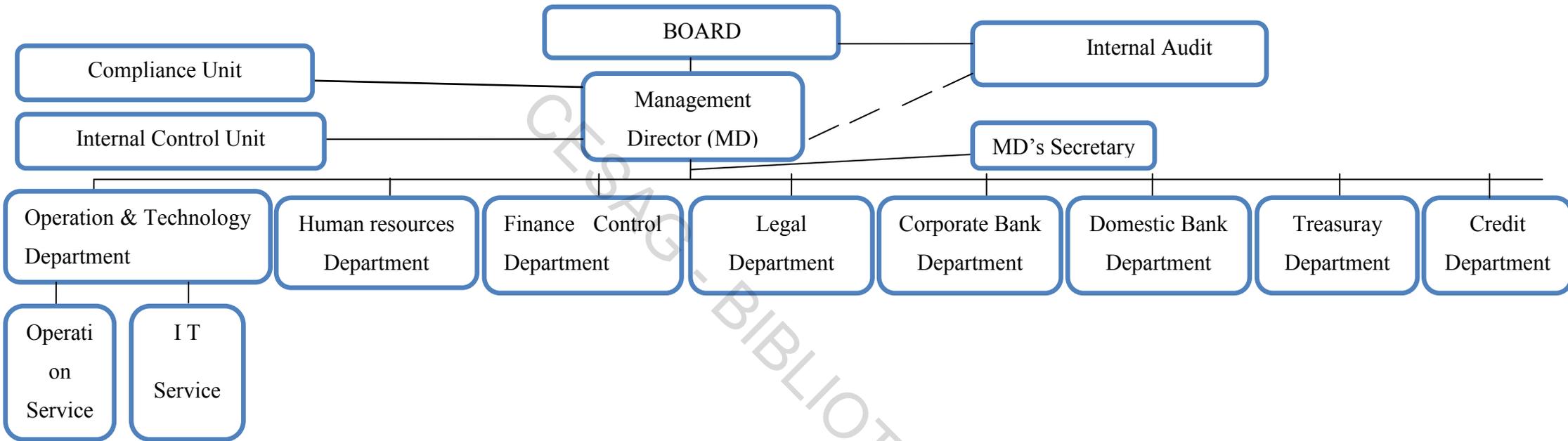
Enfin, il y a lieu de notifier que le développement ; la vulgarisation et la généralisation de la pratique de l'audit incombe aux auditeurs internes. Il est donc indispensable qu'ils mettent leurs mains à la pâte pour que cette fonction connaisse un meilleur avenir.

Notre travail peut être une esquisse à d'autres études du même acabit au sein de la banque pour peu qu'elle puisse le permettre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

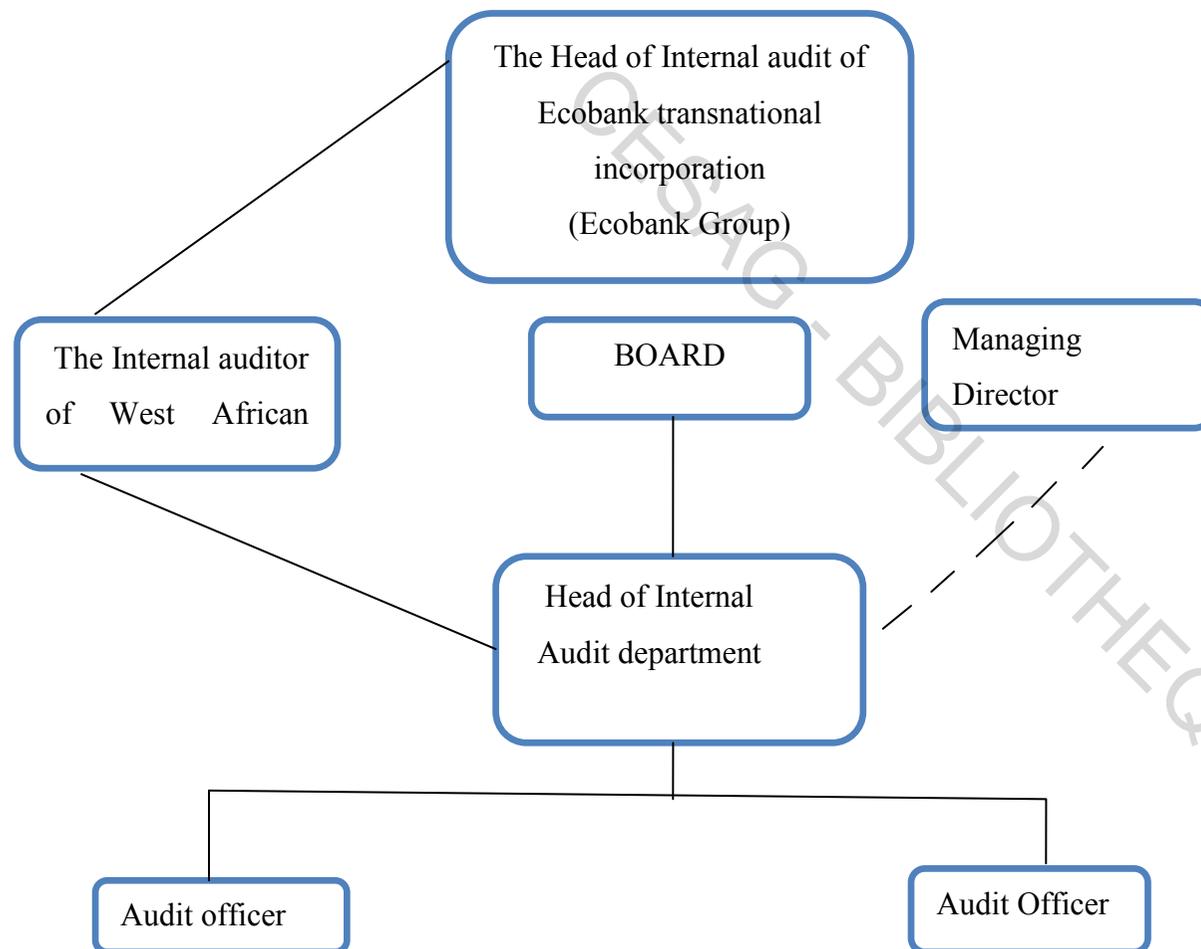
ANNEXES

Annexe1 : Organigramme d'Ecobank Gambie (EGM)



Source : Human Resources Department (HR)

Annexe 2 : Organigramme du département d'audit interne



Source : Internal audit Departement

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Directeur d'audit interne

N°	Guide d'entretien	Oui	Non	Commentaires
1	Organisation et objectifs du service			
2	Organigramme et organisation du département d'audit interne			
3	Quel est le niveau de rattachement du département, est-ce que cela permet un bon fonctionnement du département			
4	Les responsabilités de chaque auditeur sont-elles définies			
5	Quel sont les objectifs et missions assignés au DAI ?			
6	Moyens de travail			
7	Quel sont les moyens dont vous disposez pour réaliser vos missions (humains et matériels)			
8	Les moyens sont-ils suffisants et adaptés?			
9	Les ressources de l'audit sont-elles utilisées de façon efficiente?			
10	Est-ce que les auditeurs font régulièrement des formations pour se mettre à jour face aux avancées de la fonction?			
11	Méthode et procédure			
12	Elaborez-vous un plan d'audit			
13	Avez-vous un programme de suivi des recommandations			
14	Le département arrive-t-il à respecter son planning de l'année?			

15	La contribution de votre département a-t-elle une valeur ajoutée?				
16	Quels sont les activités de votre département				
17	Le département est-il efficace?				
19	Avez-vous des critères de mesures de l'efficacité de votre département?				
20	Que fait actuellement votre département pour se doter d'une cadre formel de travail en adéquation avec les normes internationales de la fonction d'audit interne?				

Annexe 4 : Questionnaire de satisfaction adressé aux audités

Veiller affirmer les questions suivants de :

- (1) Non satisfait (2) peu satisfait (3) satisfait (4) parfaitement satisfait (5) Non applicable (N/A)**

N°	Questions	1	2	3	5	Commentaires
1	Les relations avec l'audit interne					
2	Votre connaissance de l'activité de l'audit interne					
3	Comportement des auditeurs et leur image au sein de la Banque					
4	Leur capacité de communication impersonnelle					
5	La durée des audits et leur connaissance technique de votre activité					

6	La compétence et le professionnalisme des auditeurs internes						
7	La clarté des rapports et leur temps de diffusion						
8	La confidentialité des informations						
9	Le suivi des recommandations						
10	Votre implication lors des audits						
11	La valeur ajoutée de l'audit interne à votre activité						
12	Votre satisfaction globale						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Les normes d'audit

Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Copyright © 2001 de The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida

32701-4201. Tous droits réservés. Conformément aux lois et accords de copyright, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, inclus dans un système de recherche documentaire, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit – par un procédé électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre – sans l'accord écrit et préalable de l'éditeur.

Pour obtenir l'autorisation de traduire, adapter ou reproduire partie de ce document, contacter :

IFACI

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

12 bis, place Henri Bergson

75008 Paris

Tél. : 01 40 08 48 00

Fax : 01 40 08 48 20

E-mail : institut@ifaci.com

ISBN 0-89413-454-X

Introduction

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.

Les activités d'audit interne sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille et la structure sont divers, ainsi que par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement. Toutefois, le respect des

Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ci-après "les Normes") est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités.

Les Normes ont pour objet :

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

Les Normes se composent des Normes de Qualification (série 1000), des Normes de Fonctionnement (série 2000) et des Normes de Mise en Œuvre (série nnnn.Xn). Les Normes de

Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général. Les Normes de Mise en Œuvre déclinent les Normes de

Qualification et les Normes de Fonctionnement à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne).

Alors qu'il existe un seul ensemble de Normes de Qualification et de Normes de Fonctionnement, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Dans un premier temps, les Normes de Mise en Œuvre sont établies pour les activités d'assurance (indiquées par la lettre "A" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.A1) et pour les activités de conseil (indiquées par la lettre "C" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.C1).

Les Normes font partie du Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles. Ce Cadre de Référence a été proposé par « *the Guidance Task Force* » et approuvé par « *The Board of Directors* » de l'IIA en juin 1999. Il comprend la Définition de l'Audit Interne (1), le Code de Déontologie (2), les Normes et d'autres orientations. Les Normes englobent les orientations qui faisaient précédemment l'objet de « *The Red Book* » (3), en leur donnant la nouvelle forme proposée par « *the Guidance Task Force* » et en les actualisant comme celui-ci l'a recommandé dans son rapport intitulé « *A Vision for the Future* ».

Le glossaire contient des termes qui sont utilisés dans des acceptions particulières au sein des Normes.

« *The Internal Auditing Standards Board* » s'est engagé à mener une large consultation dans le cadre de la préparation des Normes. Avant la publication de tout document, « *The Internal Auditing Standards Board* » a présenté des avant-projets au plan international pour commentaires. Au besoin, il a cherché également à consulter des professionnels possédant des compétences ou représentant des intérêts spécifiques. L'élaboration des Normes est un processus continu. « *The Internal Auditing Standards Board* » accueille favorablement les contributions apportées par les membres de l'IIA et autres acteurs concernés en vue de relever les problèmes nouveaux qui nécessitent de nouvelles Normes ou la révision des Normes existantes. Les suggestions doivent être adressées à :

Institute of Internal Auditors

Senior Manager Technical Services 247, Maitland Ave.

Altamonte Springs, Florida 32701

USA

Courrier électronique: standards@theiia.org

Des orientations complémentaires relatives aux modalités d'application des Normes figurent dans

les Modalités Pratiques d'Application ("*Practice Advisories*") publiées par « *the Professional Issues Committee* ».

(1) Traduction française approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI

(2) Traduction française approuvée le 27 février 2001 par le Conseil d'Administration de l'IFACI

(3) Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne

NORMES DE QUALIFICATION

1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil (1).

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

1000. C1 – La nature des missions de conseil doit être définie dans la Charte d'Audit.

1100 – Indépendance et objectivité

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

1110 – Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

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

1120 – Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

1130 – Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité

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

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

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

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

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

1200 – Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

1210 – Compétence

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

posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

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

1210. A2 – L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour Identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

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

1220 – Conscience professionnelle

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

1220. A1 - L'auditeur interne doit apporter tout le soin nécessaire à sa pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise (1);

(1) Se reporter au glossaire

- la probabilité d'erreurs, d'irrégularités ou de non-conformités significatives ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

1220. A2 – L'auditeur interne doit exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

1220. C1 - L'auditeur interne doit apporter à une mission de conseil toute sa Conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

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

1230 – Formation professionnelle continue

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

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie.

1310 – Évaluations du programme qualité

L'audit interne nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité globale du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 – Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne ;
- des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation connaissant les pratiques d'audit interne et les Normes.

1312 – Évaluations externes

Des évaluations externes, par exemple des revues d'assurance qualité, doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés et indépendants extérieurs à l'organisation.

1320 – Rapports relatifs au programme qualité

Le responsable de l'audit interne doit communiquer au Conseil les résultats des évaluations externes.

1330 – Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont "conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne".

Toutefois, ils ne peuvent utiliser cette mention que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'audit interne fonctionne conformément aux Normes.

1340 – Indication de non-conformité

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des Normes et les auditeurs doivent se conformer au Code de Déontologie ; toutefois, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée. Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, la Direction Générale et le Conseil doivent en être informés.

NORMES DE FONCTIONNEMENT

2000 – Gestion de l'audit interne

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

2010 – Planification

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

2010. A1 – Le programme des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil.

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

2020 – Communication et approbation

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

2030 – Gestion des ressources

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

2040 – Règles et procédures

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

2050 – Coordination

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

2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Ces rapports doivent également porter sur les risques importants, le contrôle et sur le gouvernement d'entreprise (1), ainsi que sur d'autres sujets dont le Conseil et la Direction Générale ont besoin ou ont demandé l'examen.

2100 – Nature du travail

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise (1) et contribue à leur amélioration.

2110 – Management des risques

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.

2110. A1 – L'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation.

2110. A2 – L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise (1), aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlements et contrats.

2110. C1 – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent s'intéresser à l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.

2110. C2 – Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation les risques révélés lors de missions de conseil.

2120 – Contrôle

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

2120. A1 – Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise (1), les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

2120. A2 - Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure des buts et objectifs concernant les opérations et les projets ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation.

2120. A3 – Les auditeurs internes doivent passer en revue les opérations et les projets afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les buts et objectifs établis et si ces opérations et projets sont mis en œuvre ou réalisés comme prévu.

2120. A4 – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

2120. C1 – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.

2120. C2 – Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.

2130 – Gouvernement d'entreprise (1)

L'audit interne doit contribuer au processus de gouvernement d'entreprise (1) en évaluant et en améliorant le processus par lequel (1) on définit et on communique les valeurs et les objectifs, (2) on suit la réalisation des objectifs, (3) on en rend compte, et (4) on préserve les valeurs.

2130. A1

Les auditeurs internes doivent revoir les opérations et les projets afin d'assurer leur cohérence avec les valeurs de l'organisation.

2130. C1 – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation.

2200 – Planification de la mission

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

2201 – Considérations relatives à la planification

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

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

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

2210 – Objectifs de la mission

Les objectifs de la mission doivent aborder les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise (1) associés aux activités soumises à l'audit.

2210. A1 – En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de l'évaluation des risques.

2210. A2 – En détaillant les objectifs de la mission, l'auditeur interne doit tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs, irrégularités, cas de non-conformité et autres risques importants.

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

2220 – Champ de la mission

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

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

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

2230 – Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.

2240. A1 – Le programme de travail doit définir les procédures à appliquer pour trouver, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant le début des travaux. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

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

2300 – Accomplissement de la mission

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

2310 – Identification des informations

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

2320 – Analyse et évaluation

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

2330 – Documentation des informations

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

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

2330. A2 – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de Conservation des dossiers de la mission. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

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

2340 – Supervision de la mission

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

2400 – Communication des résultats

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

2410 – Contenu de la communication

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

2410. A1 – La communication finale des résultats doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale de l'auditeur interne.

2410. A2 – La communication doit faire état des forces relevées.

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

2420 – Qualité de la communication

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

2421 – Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission importante, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à toutes les personnes qui ont reçu la version initiale.

2430 – Indication de non-conformité aux Normes

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

- la ou les Normes qui n'ont pas été entièrement respectées,
- la ou les raisons de la non-conformité, et
- l'incidence de la non-conformité sur la mission.

2440 – Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux personnes appropriées.

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

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

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

2500 – Surveillance des actions de progrès

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

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

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

2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

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

Conseil aux fins de résolution.

Glossaire

Activités d'assurance – Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.

Activité d'audit interne – Assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'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. L'activité d'audit interne 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.

Activités de conseil – Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement d'une organisation. Quelques exemples : consultation, conseil, facilitation, conception de processus et formation.

Atteintes – Parmi les atteintes à l'objectivité individuelle et à l'indépendance dans l'organisation peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux biens et au personnel, ainsi que les limitations de ressources.

Charte – La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte doit (a) définir la position de l'audit interne dans l'organisation ; (b) autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ; (c) définir le champ des activités d'audit interne.

Code de Déontologie – Le Code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Compte tenu de la confiance placée en l'audit pour donner une assurance objective sur les processus de management des

risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, la profession s'est dotée d'un tel code.

Le Code de

Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne.

Conflit d'intérêts – Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

Conformité – L'aptitude à garantir dans des limites raisonnables le respect et l'adhésion aux politiques, plans, procédures, lois, règlements et contrats de l'organisation.

Conseil - Un Conseil de Surveillance, un Conseil d'Administration, leur Comité d'Audit ou tout corps auquel rendent compte les auditeurs internes.

Contrôle – Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin d'améliorer la gestion des risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés soient atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

Contrôle satisfaisant – C'est le cas lorsque le management s'est organisé de manière à apporter une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation ont été gérés efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.

Créer de la valeur ajoutée – Les organisations existent pour créer de la valeur ou des avantages à leurs propriétaires, leurs clients et leurs autres parties prenantes. Cette notion est la raison d'être de leur existence. La valeur provient de la mise au point de produits et de services et de l'utilisation de ressources pour promouvoir ces produits et services. En collectant des données dans le but de comprendre et d'évaluer le risque, les auditeurs internes acquièrent une connaissance approfondie des opérations et des possibilités d'amélioration, qui peut être extrêmement utile à leur organisation. Ils peuvent alors fournir des informations précieuses sous la forme d'une consultation, de conseils, de communications écrites ou d'autres produits, qui doivent toutes être correctement communiquées au management ou au personnel d'exploitation compétent.

Environnement de contrôle – L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne.

L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :

- intégrité et valeurs éthiques,
- philosophie et style de direction,
- structure organisationnelle,
- attribution des pouvoirs et responsabilités,
- politiques et pratiques relatives aux ressources humaines,
- compétence du personnel.

Fraude – Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Gouvernement d'entreprise – Les procédures dont disposent les représentants des parties prenantes (actionnaires, etc.) afin d'assurer une surveillance des risques et des processus de contrôle mis en œuvre par le management.

Mission – Une mission, tâche ou activité de révision particulières telles que un audit interne, une auto-évaluation de contrôle, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

Objectifs de la mission – Enoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.

Objectivité – Attitude intellectuelle impartiale qui requiert une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.

Prestataire de services extérieur – Une personne ou entreprise, indépendante de l'organisation, qui possède des connaissances, un savoir-faire et une expérience particulières dans une discipline donnée. Parmi les prestataires de services extérieurs figurent les actuaires, les comptables, les experts, les spécialistes de l'environnement, les spécialistes des enquêtes sur les fraudes, les juristes, les ingénieurs, les géologues, les spécialistes de la sécurité, les statisticiens, les informaticiens, les auditeurs externes et les autres organisations d'audit. Le Conseil, la Direction

Générale et le Responsable de l'audit interne peuvent passer contrat avec un prestataire de services extérieur.

Processus de contrôle – Les politiques, procédures et activités faisant partie d'un cadre de contrôle, conçus pour assurer que les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées par le processus de management des risques.

Programme de travail de la mission – Un document énumérant les procédures à suivre en vue de la réalisation de la mission.

Responsable de l'audit interne – Le poste de plus haut niveau au sein de l'organisation responsable des activités d'audit interne. Dans une activité d'audit interne organisée de manière classique, ce serait le Directeur de l'audit interne. Dans le cas où les activités d'audit interne sont confiées à des prestataires de services extérieurs, le responsable de l'audit interne est la personne chargée de surveiller l'exécution du contrat de services et l'assurance de la qualité d'ensemble de ces activités, et qui rend compte à la Direction Générale et au Conseil des activités d'audit interne et du suivi des résultats des missions. Ce poste peut également porter le titre d'auditeur général, de chef de l'audit interne ou d'inspecteur général.

Risque – Possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. RENARD Jacques (2013), « Théorie et Pratique de l'audit », éditions d'organisation, Paris,
2. RENARD Jacques (2010), « Théorie et Pratique de l'audit », éditions d'organisation, Paris, 472 pages.
3. RENARD Jacques (2009), « Théorie et Pratique de l'audit », éditions d'organisation, Paris, 320pages.
4. MINTZERBERG Henri (2003), « contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance », édition Foucher, paris, 287 pages.
5. RENARD Jacques (2006), « Théorie et Pratique de l'audit », éditions d'organisation, Paris, 467 pages.
6. RENARD Jacques (2003), « Théorie et Pratique de l'audit », "4ème éditions Maxima France, 267
7. MIKITA Patrick & TUSZYNSKI JACK (2002), « contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance », édition Foucher, Collections comptabilité et gestions des organisations, paris, 287 pages.
8. The Association of Chartered certified accountants, « official Test for the professional Qualification », editions KAPLAN United Kingdom, 256 pages.
9. LEMANT Olivier (1995), « conduite d'une mission d'audit interne», 2eme édition Dumond, 281pages
10. IFACI (2009), « Normes professionnelle de l'audit interne », 28 pages
11. LEMANT Olivier (1999), « Gérer, Organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ? », édition Maxima, Paris, 117 pages.
12. LEJEUNE Gérard et EMMERICH Jean pierre (2007), « Audit et commissariat aux comptes », édition GUALINO, collection business, paris330 pages.
13. AHOANGASI Evariste(2010), « Audit et Révision des comptes », 2ème édition ; Mondexperts Abidjan, 923 pages.

14. BOURGUINGNON A (2000), « Performance et contrôle interne », les éditions d'organisation, paris, 1025.
15. IFACI(2000), La nouvelle définition de l'audit interne
16. IFACI (2003), enquête sur la pratique en France, 45 pages.
17. IFACI (2004), Les normes de l'audit interne, 30 pages.
18. IFACI (2004), prise de position IFACI/Audit Interne Qualité. 8 pages.
19. IFACI (2005), Résultat de l'enquête sur la pratique de l'audit interne en France en France 2005, 61 pages.
20. IFACI (2008), l'audit interne en France et dans le monde : points de repère et tendances du CBOK (Common Body of knowledge), paris, 108pages.
21. MIKOL Alain (1999), « l'audit financier », édition d'organisation, 221 pages
22. IFACI (2001), « évaluation de la compétence dans la pratique, un cadre de référence », collections les cahiers de recherches, Paris, 108 pages.
23. Institute of Internal Auditors (2004), Normes Internationales pour la pratique de l'audit interne,IIA, Altamonte Springs, 20 pages.
24. JIMENEZ Christian & al (2008), « Risque opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Editions revue banque, paris, 271 pages.
25. BERTIN Elisabeth (2007), Audit interne, enjeux et pratiques à l'international, 2ème édition, Groupe Eyrolles, Paris, 320 pages.
26. HAMZAOUI Mohamed(2008),Audit,Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, normes ISA200, 315, 330, et 500,2ème édition, Pearson, Paris, 243 pages.
27. JEAN-LucMasselin& Henri-Pierre Maders(2014), Contrôle interne des risques, édition, groupe Eyrolles, Paris, 279 pages.
28. SCHICK Pierre & OLIVIER Lemant(2007), Guide de self audit, édition, Nouvelles Organisations, Paris, 217 Pages.

29. Barbier Etienne (1996), « l'audit interne :permanence et actualité »,les éditions d'organisation, 3ième édition, paris,211 pages.
30. BERNARD Frédéric & GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent,(2008), Contrôle interne : concepts, aspects règlementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent , référentiels, questionnaires, bonnes pratiques, 2eme édition, maxima, Paris, 298 Pages.
31. Manuel de procédure d'audit d'Ecobank Gambie, Version 2012
32. La charte d'audit d'Ecobank Gambie
33. <http://www.cbg.gm/>
34. <http://www.ecobank.com/>
35. www.scholarvox.com