



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

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

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

**Promotion 21**

**(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Pratique de l'audit interne dans un établissement  
financier bancaire : cas de la Banque Nationale  
d'Investissement de Côte d'Ivoire**



**Présenté par :**

***Meneun Gnanto Achille***

**Dirigé par :**

***Monsieur Alexis Kouassi***

***Sous Directeur de contrôle de Gestion***

***Enseignant au CESAG***

**Octobre 2010**

## **DEDICACES**

*Nous dédions ce travail*

A notre père

A notre mère

A nos frères et sœurs pour tous les efforts consentis à notre égard.

## **REMERCIEMENTS**

*Nos remerciements vont à l'endroit :*

- de tous les professeurs qui ont assuré ma formation ;
- du personnel du service audit interne pour son accueil et son encadrement ;
- de l'ensemble du personnel de la Banque Nationale d'Investissement (BNI) ;
- des compagnons de stage et de promotion.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

BNI : Banque Nationale d'Investissement  
IIA : Institute of Internal Auditors  
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne  
CA : Conseil d'Administration  
COSO : Committee Of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission  
COCO : Criteria On Control Committee  
DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées  
DAG : Direction de l'Audit Général  
DAF : Direction Administrative et Financière  
DCPR : Direction Clientèle Particuliers Réseaux  
DCE : Direction Clientèle Entreprise  
DDD : Département Développement Durable  
DGA : Directeur Général Adjoint  
DJC : Département Juridique et Contentieux  
DI : Direction Informatique  
DCM : Département Communication et Marketing  
DO : Direction des Opérations  
DR : Direction du Risque  
DRH : Direction des Ressources Humaines  
FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes  
FRAR : Feuille d'analyse des Risques  
ICAR : Informatisation des Constats d'Audit et du Rapport  
ICIS : Internal Control Information System  
POCA : Pratiques d'Organisations communément Adoptées  
PDG : Président Directeur Général  
QCI : Questionnaire de Contrôle Interne  
TffA : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes  
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine  
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Tableaux

Tableau 1: Grille de contrôle.....	39
Tableau 2: Les indicateurs et mesures de la pratique.....	46
Tableau 3: Cotation des thèmes .....	68
Tableau 4: Plan d'action, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre. ....	93

### Figure

Figure 1: Modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne bancaire .....	45
---	----

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Organigramme de la BNI.....	100
Annexe 2: Organigramme général de la Direction Générale de la BNI.....	101
Annexe 3 : Organigramme de la Direction de l'Audit Général. ....	102
Annexe 4: Exemple de Feuille d'Analyse des Risques (FAR) .....	103
Annexe 5 : Exemple de fiche de constat .....	104
Annexe 6: Guide d'entretien.....	105

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique .....	6
Chapitre I : Concept d'audit interne.....	8
1.1. Définition, objectifs, normes et champs d'application de l'audit interne .....	8
1.1.1 Définition de l'audit interne .....	8
1.1.2 Missions et objectifs de l'audit interne .....	10
1.1.2.1 Missions .....	10
1.1.2.2 Objectifs .....	11
1.1.3. Normes d'audit interne.....	12
1.1.3.1. Le code de déontologie et d'éthique .....	12
1.1.3.2. Les normes professionnelles .....	14
1.1.4. Champs d'application.....	16
1.2. L'audit interne et les fonctions complémentaires .....	17
1.2.1. L'Audit interne et l'inspection .....	18
1.2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion.....	18
1.2.3. L'audit interne et le contrôle interne .....	18
1.3. Rattachement hiérarchique et structure organisationnelle .....	19
1.3.1. Rattachement hiérarchique .....	19
1.3.2. Structure organisationnelle.....	20

1.4. Les moyens techniques de l'audit interne .....	20
1.4.1. Les moyens techniques.....	20
1.4.1.1. La charte d'audit.....	20
1.4.1.2. Le manuel d'audit interne .....	21
1.4.2.3. La cartographie des risques .....	21
1.4.1.4. Le plan d'audit .....	22
1.4.1.5. Le manuel des procédures .....	22
1.4.1.6. Les dossiers d'audit et les papiers de travail.....	23
1.4.1.7. La documentation et les autres moyens.....	24
1.5. Comportement et formation requise pour un auditeur .....	25
1.5.1. Le comportement des auditeurs.....	25
1.5.2. La formation des auditeurs.....	25
Conclusion.....	26
Chapitre II : Pratique de l'audit interne dans une banque.....	27
2.1. Méthodologie de l'audit dans l'environnement de la banque .....	27
2.1.1. Méthodologie de l'audit interne bancaire.....	28
2.1.1.1. La phase d'étude ou de préparation.....	28
2.1.1.2. La phase de vérification ou de réalisation.....	31
2.1.1.3. La phase de conclusion .....	33
2.2. Les outils et techniques de l'audit interne .....	36
2.2.1. Les outils et techniques d'approche d'audit.....	37
2.2.2. Les outils et techniques de compréhension .....	37
2.2.3. Les outils de description.....	38
2.2.4. Les outils de diagnostic .....	39
2.2.5. Les outils de validation .....	40
2.2.6. Les outils de formalisation des travaux.....	41
2.2.7. Les outils informatiques .....	41

2.3. L'audit des limitations et des ratios de contrôle.....	42
Conclusion.....	43
Chapitre III : Méthodologie de l'étude.....	44
3.1. Modèle d'analyse .....	44
3.1.1. Composantes et indicateurs de mesures .....	44
3.1.2. Modèle d'analyse .....	45
3.2. Collecte et analyse des données .....	48
3.2.1 Méthodes de collecte de données .....	48
3.2.1.1. La recherche documentaire .....	48
3.2.1.2. Le questionnaire .....	49
3.2.1.3. L'entretien .....	49
3.2.1.4. L'observation participante et physique .....	49
3.2.2. La méthode d'analyse des résultats.....	50
Conclusion.....	50
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	51
DEUXIEME PARTIE : Diagnostic de la pratique de l'audit interne à la BNI.....	52
Chapitre IV : Présentation de la Banque Nationale d'Investissement (BNI).....	54
4.1. Historique de la Banque Nationale d'Investissement (BNI).....	54
4.1.1. Aperçu historique .....	54
4.1.2. Missions de la banque .....	55
4.2. Structure organisationnelle de la banque .....	55
4.2.1. Organisation de la banque .....	55
4.2.1.1. Les organes délibérants de la banque .....	55
4.2.1.2. Les organes d'exécution.....	56
4.3. Organisation du Département Audit Interne .....	61
4.3.1. Le service Contrôle Interne .....	62
4.3.2. Le service Conformité.....	62

4.3.3. Le service Inspection.....	62
4.3.4. Le service Audit Informatique .....	63
4.3.5. Le service Audit interne .....	63
Conclusion.....	63
Chapitre V : Pratique de l'audit interne à la BNI.....	64
5.1. Les principes généraux relatifs aux missions d'audit interne de la banque .....	64
5.1.1. Les attributions du Service Audit Interne .....	64
5.1.1.1. Missions du Service Audit Interne .....	64
5.1.1.2. Types de missions du service .....	64
5.1.2. Les moyens du Service Audit Interne .....	65
5.1.2.1. Les moyens matériels et humaines.....	65
5.1.2.2. Les moyens techniques.....	67
5.2. La conduite des missions d'audit interne à la BNI.....	69
5.2.1 La démarche méthodologique .....	69
5.2.1.1 Phase de préparation.....	70
5.2.1.2. Phase de réalisation ou le travail de terrain.....	71
5.2.1.3. Phase de conclusion .....	72
5.2.2. Outils et techniques d'audit utilisés par les auditeurs .....	75
5.2.2.1. La recherche d'information et de documents.....	75
5.2.2.2. Les entretiens.....	76
5.2.2.3. L'observation .....	76
5.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne .....	76
5.2.2.5. La grille d'analyse des tâches.....	76
5.2.2.6. Les requêtes.....	76
5.2.2.7. Les sondages .....	77
5.2.2.8. Les tests .....	77
5.2.2.9. Les rapprochements.....	78

Conclusion.....	78
Chapitre VI : Analyse de la pratique de l'audit interne et recommandations .....	79
6.1. Analyse de la pratique de l'audit interne.....	79
6.1.1. Les forces de la pratique de l'audit interne à la BNI.....	79
6.1.1.1 Les forces au plan organisationnel.....	79
6.1.1.2. Les forces au plan technique .....	80
6.1.1.3. Les forces au plan méthodologique.....	82
6.1.1.4. Autres forces .....	83
6.1.2. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne .....	84
6.1.2.1. Les faiblesses d'organisation .....	84
6.1.2.2. Les faiblesses techniques .....	85
6.1.2.3. Les faiblesse de la méthodologie .....	87
6.1.2.4. Autres faiblesses.....	87
6.2. Recommandations .....	88
6.2.1. Au plan organisationnel .....	88
6.2.1.1. L'élaboration de manuel d'audit interne .....	88
6.2.1.2. La dotation du service en outils de gestion d'un service d'audit interne .....	89
6.2.2. Au plan technique.....	89
6.2.2.1. L'élaboration de la charte d'audit interne .....	89
6.2.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques pour chaque activité et sa mise à jour constante .....	90
6.2.2.3. La couverture de toutes les procédures avec des manuels .....	90
6.2.2.4. La documentation de la bibliothèque avec la littérature en audit interne bancaire .....	91
6.2.3. Au plan méthodologique .....	91
6.2.3.1. La conduite de la phase d'étude .....	91
6.2.3.2. La conduite de la phase de vérification ou de réalisation .....	91

6.2.3.3. La conduite de la phase de conclusion .....	92
6.2.4. Autres recommandations.....	92
6.3. Plan de mise en œuvre.....	92
6.3.1. Plan d'action, responsabilités et chronologie de mise en œuvre.....	93
6.3.2. Le rôle du Service Audit Interne dans la mise en œuvre du plan d'action .....	95
6.3.2.1. Le rôle technique.....	95
6.3.2.2. Le suivi de l'exécution du plan d'action .....	96
Conclusion.....	96
Conclusion Générale .....	97
Annexes .....	99
Bibliographie.....	110

## **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le secteur bancaire connaît, depuis quelques années, des évolutions considérables qui ont profondément modifié l'exercice de son activité. L'on peut schématiquement regrouper ces évolutions autour de quatre tendances : une dérégulation accélérée de la sphère financière, une globalisation des enjeux et des acteurs, une sophistication des produits et des montages financiers et un accroissement et une diversification des opérations bancaires.

Dans la sous région ouest-africaine, le développement de ce secteur est remarquable. L'on assiste à la création des grands ensembles économiques qui s'étendent au-delà des frontières nationales. Il existe, certes, des opportunités mais à l'opposé le marché devient de plus en plus compétitif. Dans cet environnement caractérisé par l'incertitude, les opérations bancaires sont sujettes à des risques, dont la nature se diversifie, contre lesquels les organes de gestion bancaires doivent se prémunir.

La Côte d'Ivoire, pays de la sous-région, essentiellement agricole et engagée dans l'initiative PPTE n'échappe pas à cette situation. Essentiellement constituée des filiales des banques françaises avant 1995, le secteur bancaire ivoirien s'est élargi de façon significative. On compte aujourd'hui près d'une vingtaine de banques. Les principales causes de cette tendance sont l'arrivée de plus en plus de banques anglo-saxonnes d'une part, et d'autre part des banques à capitaux nationaux. Ces banques assurent une mission d'intermédiation traduisant le transfert des risques de la clientèle vers elles.

Cependant, avec le développement de l'économie des années 80, le système bancaire a connu de profonds bouleversements : la déréglementation, la désintermédiation et le décloisonnement des marchés. Ces mutations ont eu pour corollaire de modifier les statuts, les interventions et le contrôle des différents acteurs du paysage bancaire. Ainsi, l'exercice de la profession bancaire a été régi par les dispositions relevant aussi bien des législations nationales, du droit d'essence communautaire que des conventions internationales notamment les recommandations du Comité de Bâle II.

Dans l'espace UEMOA, suite aux faillites de certaines banques dans les années 80-90, la commission bancaire a renforcé la réglementation bancaire internationale en faisant obligation aux banques, dans son circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000, de se doter d'un service d'audit interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels elles sont exposées. Ces réglementations visent

essentiellement à garantir la solvabilité et la liquidité des banques, la protection des déposants et de manière générale, la sécurité du système bancaire dans l'ensemble.

Au cours de ces dernières années, avec l'accroissement et la diversification de l'activité bancaire ainsi que la sophistication de plus en plus poussées des produits, les risques opérationnels sont devenus très fréquents. Ces risques liés à l'activité bancaire s'avèrent être des réels dangers pour la BNI elle-même ainsi que pour tout le système bancaire, pour ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, etc ...), et pour l'économie si leur incident est prolongé.

Ces risques ont pour conséquences :

- la non atteinte des objectifs de l'organisation ;
- la non atteinte des objectifs de contrôle ;
- la perte d'opportunité ;
- la réalisation de pertes financières ;
- les licenciements ;
- la faillite de la banque.

Face à cette montée des risques inhérents aux activités bancaires, des solutions envisageables pour leur maîtrise s'imposent. Entre autres nous avons :

- la création d'un service ou d'un département d'audit interne ;
- le recrutement d'auditeurs internes compétents ;
- la formation du personnel pour conduire des missions d'audit à l'interne ;
- l'externalisation de l'audit de l'organisation par les cabinets ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques en vue d'une meilleure gestion des risques.

Parmi ces solutions, celles à retenir sont :

- la dotation d'un service d'audit interne performant et ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace.

Il convient alors de se poser la question de savoir comment se fait la pratique de l'audit

interne dans la banque. Ce qui nous amène à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- quels sont les dispositifs prudentiels imposés à l'activité de la banque ?
- la pratique de l'audit interne dans la banque intègre-t-elle les dispositions réglementaires de la commission bancaire de l'UMOA ?
- les dispositifs prudentiels de la Commission Bancaire de l'UMOA permettent – ils l'atteinte des objectifs de l'audit interne et de la banque?
- quelles sont les difficultés rencontrées par l'audit interne dans la mise en œuvre de ces des mesures ?
- quelles sont les méthodes modernes préconisées pour le management des risques au sein des établissements de crédit ?

Afin de donner des réponses à ces interrogations, notre thème portera sur : **la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire : cas de la BNI.**

L'objectif général visé à travers cette étude est le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la Banque Nationale d'Investissement (BNI) en vue de proposer des voies d'amélioration.

Pour atteindre cet objectif, nous allons :

- faire une revue approfondie de la littérature sur l'audit interne bancaire ;
- confronter la pratique actuelle de l'audit interne à la BNI à notre revue de littérature et aux exigences de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Commission Bancaire de l'UEMOA ;
- dégager ses forces et ses faiblesses ;
- faire des recommandations pour l'amélioration de la performance de ce dispositif pour une maîtrise des risques afférents à l'activité bancaire.

L'étude de la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire présente plusieurs intérêts :

- pour la banque: l'établissement traitant avec la plupart des entreprises et des particuliers en Côte d'Ivoire et à l'étranger, une telle étude lui apportera des informations complémentaires et détaillées sur ses forces et faiblesses en matière de dispositif de contrôle interne mis en place pour la maîtrise de ses risques opérationnels. Aussi elle permettra de faire une comparaison entre le résultat de notre travail et les rapports

produits par les auditeurs internes et externes afin d'améliorer le système existant. L'étude permettra également de mettre en lumière les nouvelles techniques d'audit internes utilisées à l'international et qui s'appliquent difficilement ou lentement dans la zone UEMOA ;

- pour le CESAG : cette étude lui permettra d'enrichir sa documentation afin de mettre à la disposition de ses jeunes stagiaires des connaissances théoriques et pratiques sur les nouvelles méthodes préconisées pour la pratique de l'audit interne dans une banque ;
- pour nous : il s'agit de nous permettre de connaître d'avantage le secteur bancaire, de maîtriser d'avantage les concepts clés d'audit, de contrôle interne et de maîtrise de risque opérationnels mais surtout d'ajouter à la connaissance théorique reçue dans le cadre de notre formation en audit interne, la pratique au sein d'un établissement financier bancaire.

Notre étude s'articulera autour de deux parties: le cadre théorique et le cadre pratique.

Dans la première partie, intitulée « l'audit interne », nous allons évoquer les théories de l'audit interne bancaire à travers l'éclaircissement des concepts en audit interne (Chapitre I). Dans ce chapitre, nous définirons l'audit interne, ses rattachements hiérarchiques et nous mettrons en exergue les moyens de la fonction. Le second chapitre sera question de la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire. Il sera question de la mise en adéquation de la pratique de l'audit interne avec les réglementations de la commission bancaire de l'UEMOA : nous mettrons en évidence la démarche générale de l'audit interne et les différents ratios de contrôle. La méthodologie de l'étude constituera le chapitre (III) de cette première partie. Il sera question de présenter le modèle d'analyse retenu et de présenter la façon de collecter et d'analyser les données. C'est une sorte de conclusion de la revue de littérature.

Dans la deuxième partie de notre étude, nous présenterons premièrement l'entité dans laquelle nous ferons l'étude (chapitre IV), ensuite, nous décrirons la pratique de l'audit interne dans cette entité dans un cinquième chapitre. Et enfin, dans le chapitre (VI) dans cette partie, nous ferons notre analyse de la pratique de l'audit interne à la BNI afin de formuler des recommandations pour son amélioration.

**PREMIERE PARTIE : Cadre théorique**

Les banques, de plus en plus, font face à de nombreuses contraintes. Compte tenu de leurs spécificités et de la place centrale qui est la leur dans les économies nationales, elles sont soumises à certaines obligations, qui leur sont propres et pèsent sur leur stratégie d'action.

La croissance de l'activité bancaire dans l'espace UEMOA amène la Commission Bancaire à prendre des dispositions réglementaires afin de garantir l'activité des banques. Entre autres dispositions, la Commission Bancaire impose aux banques évoluant dans l'espace UEMOA de disposer d'un service d'audit interne efficace.

Pour accomplir pleinement, leur mission, à savoir garantir raisonnablement à la direction générale que les risques sont maîtrisés, les équipes d'audit interne doivent respecter un référentiel. C'est ainsi que les auditeurs internes sont amenés à évaluer l'efficacité du contrôle interne mis en œuvre pour atteindre des objectifs de conformité, d'efficacité et opérationnels et toujours plus larges et complexes. Elles doivent aussi faire en sorte que leurs travaux restent en phase avec la méthodologie de l'audit interne qui est en constante évolution tout en intégrant dans leur démarche les dispositifs réglementaires prisent par la Commission Bancaire de l'UEMOA.

L'objet de cette première partie, c'est de situer le cadre théorique de l'audit interne bancaire. Pour ce faire nous aborderons les points suivants :

- dans le premier chapitre, nous définirons l'audit interne avant d'aborder ses objectifs, ses normes, son rattachement hiérarchique et ses moyens ;
- le deuxième chapitre abordera la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire. Nous serons amenés à définir la méthodologie de l'audit interne appliquée dans les banques. Nous verrons aussi les outils utilisés et les dispositifs prudentiels imposés par la Commission Bancaire;
- le troisième chapitre de cette partie sera consacré à la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre I : Concept d'audit interne**

La croissance rapide et la complexité des activités des entreprises ont amené les responsables à recourir à une délégation d'autorité et des tâches à plusieurs niveaux. En dépit de ces délégations les gestionnaires doivent s'assurer que les activités sont pleinement maîtrisées. Pour cela ils doivent disposer des moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités qu'ils ont déléguées à leurs subalternes.

Le contrôle interne dans une entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux règlements en vigueur (COOPERS & LYBRAND 2000 : 24)

L'audit interne, par son appui à la direction, pour la réalisation des objectifs, fait partie du système de contrôle interne. Selon HAMZAOUI (2008 :108), l'environnement de contrôle étant à la base du contrôle interne, un bon environnement est nécessaire pour chaque objectif. La direction doit donc s'assurer que pour chaque objectif, les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre. Ce besoin de la direction générale justifie l'existence de l'audit interne. Pour la connaissance de cette fonction, nous commencerons par définir l'audit interne, situer la fonction par rapport aux fonctions complémentaires, définir les rattachements de l'audit interne et la structure organisationnelle, le comportement et la formation requise pour un auditeur.

### **1.1. Définition, objectifs, normes et champs d'application de l'audit interne**

Une définition claire de l'audit interne permet de mieux cerner les objectifs et les attributs qui lui sont conférés.

#### **1.1.1 Définition de l'audit interne**

Le concept d'audit interne a suivi l'évolution qu'a connue la profession car issue du contrôle comptable, elle intervient aujourd'hui dans plusieurs domaines d'activités, dans toutes les

entreprises et dans tous les processus de l'organisation.

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine, juger de l'efficacité des systèmes d'information. »(RENARD, 2009 : 72).

Cette définition comporte des insuffisances car elle présente l'audit interne comme un « dispositif » au lieu d'une fonction. En outre, elle n'évoque pas l'indépendance de l'auditeur interne, et elle confond les rôles de l'audit interne avec les objectifs du contrôle interne.

L'APEC définit l'audit interne comme une fonction consistant à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées. Cette autre définition reste imprécise car les règles édictées par la société dont il est question ne sont pas définies. En plus la définition concerne uniquement l'audit de régularité/conformité et restreint et restreint ainsi le champ de la fonction.

C'est à partir de 1999, que, l'IIA définit l'audit interne comme une fonction de conseil s'exerçant avec indépendance et objectivité. Aujourd'hui, le même institut propose une nouvelle définition de l'audit interne, qui selon VAURS (2000), tire l'audit interne vers le haut.

L'IFACI (in SCHICK 2007 : 5), a alors approuvé le 21 mars 2000, la définition suivante donnée par l'IIA: « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte 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. »

Cette définition est plus complète que les précédentes et elle reflète la réalité de l'évolution de la fonction. Elle innove en ce sens que l'audit interne présenté comme une fonction dans la définition proposée l'APEC, se présente désormais comme une activité indépendante créatrice de valeur. La perception de l'audit comme une fonction de surveillance au sens péjoratif du terme fait place à un rôle de conseil au management; ce qui lui procure une place

prépondérante au sein des organisations. La pratique de l'audit interne est maintenant tournée vers la maîtrise des risques et elle doit donner une assurance raisonnable au regard de leur maîtrise. En jouant ces rôles, l'audit interne poursuit des objectifs bien déterminés.

### **1.1.2 Missions et objectifs de l'audit interne**

Quel que soit les missions assignées et les objectifs fixés, l'audit interne est une profession qui a su s'adapter progressivement aux besoins changeants des organisations (JANICHON, 2003 : 7).

#### **1.1.2.1 Missions**

Selon l'IFACI (2009 : 24), les missions de l'audit interne sont de deux natures :

- **mission d'assurance** : dans le cadre de mission d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'interventions : (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné - autrement dit le propriétaire du processus, (2) la personne ou le groupe réalisant l'évaluation l'auditeur interne, et (3) la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur. Cette mission d'assurance est accompagnée de la mission de conseil.
- **mission de conseil** : les missions de conseils sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : (1) la personne ou le groupe qui fournit les conseils – en l'occurrence l'auditeur interne, et (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés – le client. Lors de la réalisation d'une mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

### **1.1.2.2 Objectifs**

L'objectif général de l'audit interne est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités, en les munissant d'analyses objectives d'appréciation, de recommandation et de commentaires pertinents relatifs aux activités examinées. L'auditeur interne, de ce fait, doit s'intéresser à tout segment de l'activité dans lequel il peut être utile à la direction (STETTLER, 1976).

A ce titre, il se doit également d'apporter assistance aux opérationnels pour la mise en œuvre effective de la politique globale de l'organisation dégagée par le management. Pour l'atteinte des objectifs de l'organisation, l'auditeur interne va se charger de détecter les dysfonctionnements et porter un jugement sur le système d'organisation qu'est le contrôle interne.

Ainsi, pour WILLIAM (1999 : 17) l'audit interne :

- appuie le management dans la compréhension de la maîtrise des risques ;
- aide à évaluer la technique de la gestion des risques ;
- fournit un appui conséquent pour que la gestion des risques, le contrôle, la gestion du processus s'exécute de manière efficace et efficiente ;
- et identifie et recommande les changements qui en découlent.

L'IFACI, quant à lui a défini les objectifs de l'audit interne par rapport au système de contrôle interne, qui lui-même est constitué de l'ensemble des dispositifs de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise et à l'amélioration de la qualité de la gestion.

Pour DUMAS (1999 : 42), l'audit interne permet, à travers une revue du contrôle interne, de s'assurer que les informations enregistrées dans les comptes sont sincères, précises, complètes et peuvent être une base fiable pour la prise de décisions de management, que le patrimoine de l'entreprise est protégé, et que ses ressources sont efficacement et économiquement utilisées. A l'inverse, un système de contrôle interne insuffisant ou mal appliqué, et à fortiori l'absence de tout contrôle interne, peut légitimement laisser craindre, soit que les comptes ne reflètent pas l'intégralité de l'activité de l'entreprise, soit que le patrimoine social a pu être utilisé de façon non conforme à l'intérêt social.

### **1.1.3. Normes d'audit interne**

En vue d'orienter les professionnels, d'améliorer la pratique et de préciser les rôles et les responsabilités, ainsi que les critères d'organisation et de fonctionnement, de l'audit interne les organisations de la profession telles que l'IIA et l'IFACI ont défini des normes qui font parti d'un cadre de référence de pratique professionnelle. Il s'agit des références devant guider l'auditeur dans l'exercice de sa profession et dont l'inobservation constituerait un frein à la déontologie et à l'éthique.

Il se compose du code de déontologie et d'éthique, des normes et avec les modalités pratiques d'application qui est le référentiel de base pour l'exercice de la fonction.

#### **1.1.3.1. Le code de déontologie et d'éthique**

Les codes de déontologie et d'éthique énoncent les qualités personnelles et les règles de conduite de l'auditeur interne.

Selon RENARD (2009 : 108), le code de déontologie énonce quatre principes fondamentaux déclinés en douze règles de conduite. Ce sont :

- **Intégrité :**

Les auditeurs internes :

- doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
- ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
- doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

- **Objectivité :**

Les auditeurs internes :

- ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce

principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;

- ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

• **Confidentialité :**

Les auditeurs internes :

- doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

• **Compétence :**

LEMANT (1995 : 42) a identifié trois règles que doivent respecter les auditeurs internes :

- ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaire ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Ces principes ne sont pas sans poser quelques problèmes en dépit d'une utilité certaine. C'est pourquoi « les traducteurs du code ont intuitivement visé juste en traduisant par 'code de déontologie' l'ensemble de règles relatives à une profession. Car, imposer un code c'est s'attendre à ce que certaines personnes aient un comportement contraire au droit commun » (RENARD, 2006 : 95).

Les codes de déontologie et d'éthique sont des éléments essentiels pour la régulation du comportement et aident à inculquer une culture de contrôle dans l'entreprise. Ces codes sont

appuyés en audit interne par un référentiel capital, les normes d'audit interne.

### **1.1.3.2. Les normes professionnelles**

Les normes sont à bases de règles destinées à garantir le bon exercice de la mission par l'utilisation de meilleures pratiques reconnues ; elles forment une doctrine permettant au professionnel de dégager les critères d'orientation, de choix et de mise en œuvre de ses diligences. Elles font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles. Elles représentent la base de contrôle de qualité de la profession.

Depuis juillet 2002, la version française de ces normes est applicable. Elle a été révisée en 2008. C'est le groupe de réflexion qui s'est penché sur la définition de l'audit interne qui a proposé ces normes et qui ont été ensuite approuvées par le conseil d'administration de l'IIA.

A propos de ces normes, JANICHON (2002 : 5), affirmait que « face aux nouvelles exigences du gouvernement d'entreprise vis-à-vis de l'audit interne, le référentiel professionnel complet est un outil indispensable. Il donne un cadre à la fixation des objectifs de l'audit interne et à la communication des meilleures pratiques. »

L'innovation s'est traduite, selon BERGERET (2002), par :

- l'utilisation de l'expression « activité de conseil » qui est reliée très étroitement aux aspects fondamentaux de la nouvelle définition, à savoir les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- l'évocation du processus de contrôle interne, de valeur ajoutée et l'inscription de la mission de conseil dans le plan d'audit interne ;
- une nouvelle norme de mise en œuvre pour l'activité d'assurance.

Les normes ont pour objet de :

- définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activité d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations (IFACI, 2009 : 23)

Les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations (IFACI 2009 : 23)

Elles se composent des Normes de Qualification (série 1000), des Normes de Fonctionnement (série 2000) et des Normes de Mise en Œuvre (série 1000 ou 2000) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques. Analysées avec les Normes de Qualification et de Fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, ces dernières (NMO) sont assorties d'une lettre précédée d'un point qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent. La lettre A désigne les activités d'audit ou d'assurance de l'auditeur interne et la lettre C indique ses activités de conseil. Ces normes utilisent des termes ayant un sens spécifique qui est précisé dans le Glossaire.

- **Les Normes de Qualification**

Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles sont accompagnées des modalités pratiques d'application qui par exemple pour la norme 1000, précise les conditions de rédaction, le contenu et la diffusion de la charte d'audit interne.

- **Les normes de fonctionnement**

Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

- **Les normes de mise en œuvre**

Les normes de mise en œuvre (série nnnn.Xn) qui 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).

Contrairement aux deux autres types de normes qui constituent un seul ensemble, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne.

Les Normes de Mise en Œuvre sont établies pour les activités d'assurance (indiquées par la lettre A après le numéro de la Norme (1130.A1)) et pour les activités de conseil (indiquées par la lettre C après le numéro de la Norme (1130.C1)).

Les Normes et le Code de Déontologie font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles qui a été proposé par le groupe de réflexion et englobe les orientations qui faisaient l'objet précédemment de « The Red Book » en leur donnant la nouvelle forme et en les actualisant comme celui-ci l'a recommandé dans son rapport intitulé « A Vision for the Future ».

#### **1.1.4. Champs d'application**

Selon RENARD (2009 : 47), tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique, de même l'audit interne distingue un classement par objectif (ou par nature) et un classement par destination.

Le classement par objectifs permet de distinguer quatre niveaux d'application de l'audit interne :

- l'audit de conformité/régularité : s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles, des procédures internes de l'entreprise et de la réglementation en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement ;
- l'audit d'efficacité : s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction de sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains et d'en ajouter d'autres ;
- l'audit de management : s'assurer que la politique de sécurité est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ;
- l'audit de stratégie : s'assurer que la stratégie sécuritaire est en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation.

Par contre le classement par destination distingue :

- l'audit de la fonction comptable ;
- l'audit du service recrutement ;
- l'audit du cycle ventes/clients ;
- l'audit du cycle achats/fournisseurs.

Parler du champ d'application de l'audit interne, c'est aussi faire allusion aux activités couvertes par l'audit interne. Le champ d'intervention de l'Audit Interne est illimité, de par sa nature, mais également en raison des diversités nationales, culturelles et linguistiques. Les domaines majeurs dans lesquels l'Audit Interne opère comprennent l'audit opérationnel, l'audit informatique, l'audit financier, les revues internes de contrôle, la détection des fraudes et les audits de conformité tels que l'assurance qualité ou la sécurité des biens et des pratiques de travail (IFACI, 2001 :15).

L'audit interne a évolué et couvre des domaines jadis non réservés, cette fonction connaît depuis son existence une contrainte permanente par son rôle face à la fraude. Ainsi, selon ROUFF (2003 : 11) : « La fraude doit être intégrée dans les risques de l'entreprise, et prise en compte dans la mise au point des systèmes de contrôle interne »

La nouvelle norme 1210. A2 indique clairement le rôle que doit jouer l'auditeur interne en matière de fraude. L'auditeur interne doit évaluer le risque de fraude et la façon dont il est géré par l'organisation. En matière de fraude l'auditeur interne doit vérifier si les dispositifs mis en place pour éviter les fraudes sont respectés.

Il doit informer la hiérarchie responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent (RENARD, 2009 : 125).

Mais l'audit interne ne doit pas être perçu comme l'inspection. Elle ne doit pas être confondu avec les fonctions qui lui sont complémentaires, telles, le contrôle interne et le contrôle de gestion.

## **1.2. L'audit interne et les fonctions complémentaires**

Nous distinguerons successivement le rôle de l'audit interne par rapport à celui de l'inspection, du contrôle de gestion et du contrôle interne.

### **1.2.1. L'Audit interne et l'inspection**

« Avec la définition de l'audit interne approuvée en mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI, l'audit s'éloigne encore davantage du contrôle/inspection à l'ancienne. En effet, il aide l'organisation à atteindre ses objectifs, il fait des propositions » (ROUFF, RFAI septembre 2007, 17).

Alors que l'inspection est une fonction qui effectue des contrôles exhaustifs du respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause, éventuellement sans mandat. Elle détermine les responsabilités et sanctionne éventuellement les responsables qui ne respectent pas les règles. Elle s'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre (SCHICK, 2007 : 54).

### **1.2.2. L'audit interne et le contrôle de gestion**

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions indépendantes de l'organisation. Elles interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration et elles agissent en fonctionnels et non opérationnels.

L'audit interne vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux procédures ; défini au sens le plus large, on peut dire que son rôle est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation. Pour ce faire, il est le concepteur du système d'information de l'entreprise et contribue à la définition des structures, actions totalement antinomique avec l'audit interne (RENARD, 2009 : 94).

### **1.2.3. L'audit interne et le contrôle interne**

Le contrôle interne est une fonction récente différente de l'audit interne qui existe dans les organisations importantes. Le contrôle interne a un rôle différent de l'audit interne car il ne s'agit pas d'apprécier le contrôle interne et de faire des propositions pour l'améliorer.

Selon RENARD (2009 : 133), les contrôleurs internes, lorsqu'ils existent, sont là pour

faciliter les travaux et en particulier :

- gérer le changement du contrôle interne et en particulier son organisation et sa mise en œuvre ;
- servir de support méthodologique à tous les acteurs ;
- assurer le bon fonctionnement du processus de mise en conformité des activités ;
- veiller à la cohérence des différents dispositifs de contrôle interne mis en place par les managers ou préconisés par les auditeurs internes.

En l'absence des contrôleurs internes, ces différentes fonctions sont partagées entre l'auditeur interne et les propriétaires du contrôle interne : les managers de l'entreprise et sa direction.

### **1.3. Rattachement hiérarchique et structure organisationnelle**

Nous verrons les différents types de rattachement hiérarchique de la fonction audit interne et son organisation.

#### **1.3.1. Rattachement hiérarchique**

Le service de l'audit interne a parfois été rattaché au chef comptable, souvent aussi à la direction financière, à la direction générale, au comité d'audit, ou comme dans la pratique en cours dans des structures d'une certaine importance, au conseil d'administration (IFACI, 2003 : 14).

Parce qu'il s'agit d'une fonction ou d'une activité, d'une nature très particulière au sein d'une organisation, le regard sur l'autre pour le compte de la direction commanditaire et par un service, son rattachement au plus haut niveau hiérarchique est la règle générale. Le service doit être autonome et indépendant afin de restituer une vue des événements qui soit impartiale et non biaisée. Ainsi sa subordination directe au conseil d'administration plutôt qu'à la direction générale assurerait mieux cette indépendance. L'accès sans limite à tous les documents et toutes les informations est également un pré requis, tempéré tout de même par un devoir de réserve à l'égard des informations ainsi acquises.

Toutefois, même placé au plus haut niveau dans l'entité, sa structure organisationnelle dépend de la taille de l'entreprise.

### **1.3.2. Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle d'un service d'audit interne dépend de la dimension de l'entité concernée, étant entendu que l'organisation d'une petite est différente d'une grande. Aussi, dans des grands groupes, soit les auditeurs internes constitueront une seule équipe au siège social, et dans ce cas, on parlera d'audit centralisé, soit les équipes seront constituées en autant de filiales ou d'unités autonomes et dont les organigrammes dépendront.

Lorsque les préalables ont été fixés, il est nécessaire de décrire les moyens techniques de l'audit interne.

### **1.4. Les moyens techniques de l'audit interne**

Il s'agit des moyens techniques et des outils et techniques.

#### **1.4.1. Les moyens techniques**

Il s'agit des moyens techniques utilisés par l'auditeur pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation. Les principaux moyens techniques sont : la charte d'audit, le manuel d'audit interne, le plan d'audit, le manuel des procédures et les dossiers d'audit et les papiers de travail.

##### **1.4.1.1. La charte d'audit**

Exigée par la norme 1000 qui stipule : « 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 approuvées par le conseil » (IFACI, 2004 : 4), la charte témoigne de l'indépendance du corps de contrôle et constitue un instrument de communication utile, tant interne qu'externe. Elle atteste de la cohérence du système de contrôle interne et apporte une certaine garantie sur la fiabilité et l'exhaustivité du système d'information.

« La charte est 'la loi fondamentale' des auditeurs, qui reconnaît leur rôle et leur donne une identité. Cela explique à quoi sert l'audit, définit les 'règles du jeu' et surtout détermine, les pouvoirs et devoirs des audités et auditeurs » LEMANT (1999 : 55).

#### **1.4.1.2. Le manuel d'audit interne**

Pour effectuer leurs audits, les auditeurs internes des structures se réfèrent à un manuel. L'entité s'assure que ses politiques et normes d'audit, ainsi que le manuel d'audit, reflètent les meilleures pratiques professionnelles. Le manuel d'audit, prévu par la norme 2040, est un document qui décrit les procédures à suivre durant la planification, l'exécution des audits et l'établissement de rapports, afin que ces différentes phases des travaux soient effectuées conformément aux politiques et normes d'audit en vigueur (IFACI, 2004 : 8).

Ce document doit remplir les objectifs suivants :

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

En définitive, on pourrait dire qu'il constitue donc un élément important de contrôle interne et de l'audit interne.

#### **1.4.2.3. La cartographie des risques**

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques.

Selon JIMENEZ & al (2008 : 116), RENARD (2009 : 157) et BERGERET (2002 : 32), les travaux de cartographie des risques opérationnels ont pour objet :

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

- l'établissement de plan d'action de gestion ;
- le suivi régulier des risques.

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

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

Le plan d'audit est un document élaboré par le service d'audit interne et approuvé par la direction générale qui indique, selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui seront à charge (VAURS, 2000 : 42).

Selon RENARD (2009 : 400 – 402), le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour. Dans le souci de couvrir l'ensemble, le contenu du plan se fait en se basant sur quatre approches : approche par les métiers, approche par les fonctions, approche par les thèmes et approche par les processus. Actuellement, c'est la démarche d'appréciation des risques et l'étalement des missions qui est la plus utilisée pour l'élaboration du plan d'audit.

#### **1.4.1.5. Le manuel des procédures**

Le manuel des procédures permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités à savoir qui fait quoi ? où ? quand ? comment ? et pour quelles fins ? Il prévoit également la procédure de suivie des recommandations.

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

#### **1.4.1.6. Les dossiers d'audit et les papiers de travail**

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

- **Les dossiers d'audit**

Mémoire écrite des différentes étapes de la mission d'audit et dont le modèle dépend de la structure, le dossier d'audit a pour but de recenser, de rassembler et de retrouver les informations produites au cours de la mission. Leur contenu permet de fonder l'opinion de l'auditeur en cas de litige. Il permet à l'auditeur de :

- justifier les informations qui sont portées dans le rapport d'audit ;
- se référer à l'audit antérieur avec efficacité en cas d'audits récurrents ;
- servir d'instruments de formation professionnelle pour les débutants et une illustration pratique du guide d'audit lorsque bien conçu et bien documenté (LEMANT, 1995 : 160).

Selon RENARD (2009 : 421), les documents figurant dans le dossier de travail doivent être ceux qui sont indispensables à la preuve ou à la compréhension. Le dossier de travail est composé de deux catégories de document :

- des documents descriptifs : analyses de postes, organigrammes, tableau de risques, diagrammes de circulation, etc ;
- des documents explicatifs : feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests, etc.

- **Les papiers de travail**

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

Les papiers de travail, référencés (nom de l'auditeur, date, thème), sont ensuite classés dans le dossier de mission.

Dans le cas d'une interview, l'auditeur a intérêt à remettre au propre son papier de travail et à le faire valider par la personne auditée.

#### **1.4.1.7. La documentation et les autres moyens**

L'audit interne, pour mener à bien ses investigations a besoin de la documentation. En plus de cette documentation, elle a également besoins des moyens matériels et logiciels et des moyens financiers.

- **La documentation**

Ne pouvant être consulté que lorsque le besoin d'éclairage naît, la documentation existe sur deux aspects dont :

- externe, avec des ouvrages d'audit interne, des documents de l'IFACI à l'instar des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que certains documents et revues usuels en matière fiscale, comptable, juridique, etc ;
- interne, avec les documents élaborés et rassemblés par le service, et dont les guides d'audit en constituent les principaux. On y retrouve aussi les recueils de méthodes et procédures en vigueur, les organigrammes des unités et les conventions collectives qui nécessitent une mise à jour continue pour assurer une meilleure efficacité dans le fonctionnement même du service d'audit interne (RENARD, 2009 : 425-426).

- **Les moyens matériels et logiciels**

A l'instar de beaucoup d'autres professions, les auditeurs internes sont appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils utilisent des moyens matériels pour :

- une assistance à la méthodologie de travail ;
- la gestion du service d'audit ;
- l'utilisation de logiciels d'audit ;
- le courrier électronique (RENARD, 2009 : 428).

Grâce à ces outils, les rapports de l'auditeur sont produits à temps et donc contribuent à donner une meilleure image de l'audit interne parce que permettent de fournir un travail mieux présenté.

- **Les moyens financiers**

Le budget nécessaire au fonctionnement d'un service d'audit interne se détermine à partir du plan d'audit approuvé par la Direction Générale. Il faut veiller à la parfaite corrélation entre le plan d'audit et le budget, faute de quoi l'audit interne risquerait de ne pas avoir les moyens de sa politique. A partir de ce plan, les budgets suivants peuvent être établis :

- budget de rémunération en fonction de l'effectif du service ;
- budget de fonctionnement du service (frais de déplacement, frais d'imprimerie, etc.) ;
- budget de formation des auditeurs ;
- budget d'investissement (achat de matériel informatique, de logiciels, etc.).

### **1.5. Comportement et formation requise pour un auditeur**

Outre les dimensions méthodologiques et techniques ci-dessus exposées, l'auditeur se doit également de maîtriser la dimension humaine et professionnelle de son métier. Pour atteindre les objectifs à lui assigner, certes, l'auditeur interne doit disposer des moyens techniques, des outils et techniques adéquats mais également il doit observer des normes de comportement et avoir la formation requise.

#### **1.5.1. Le comportement des auditeurs**

Selon LEMANT (1999 : 47), « la communication de l'audit interne, c'est d'abord le comportement de l'auditeur : comment agit-il et interagit-il ? ». L'auditeur est au centre de la stratégie de communication du service d'audit car c'est à travers les agissements de celui-ci que le service d'audit interne est jugé.

En plus du comportement, la formation constitue sans conteste une dimension non négligeable des valeurs que les auditeurs doivent avoir.

#### **1.5.2. La formation des auditeurs**

Le métier d'auditeur interne exige un certain comportement et des qualités humaines, mais aussi une qualification professionnelle.

Selon les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, IFACI (2001 : 27),

le directeur de l'audit interne doit établir des plans de recrutement et le développement des ressources humaines du service d'audit interne. Ces plans doivent prévoir :

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

## **Conclusion**

La vocation de l'audit interne réside dans l'évaluation du contrôle interne. En d'autres termes, l'audit interne ne justifie son existence que par un système de contrôle qu'il est chargé d'apprécier. Pour que l'audit interne soit efficace, le système de contrôle mis en place doit être de qualité, cohérent et adapté. Mais selon COOPERS & LYBRAND (1997 : 109), « tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quand à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou des simples erreurs ». « En outre lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque » (CATRICE in the Institute of Internal Auditors (IIA), avril 2010 : 33).

L'audit interne comme nous l'avons déjà indiqué est une fonction à l'intérieur d'une organisation chargé d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de porter un jugement en vue d'apporter des améliorations. Comment cette fonction est pilotée dans les banques, étant donné que les banques ont des caractéristiques qui s'écartent des autres organisations, est l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre II : Pratique de l'audit interne dans une banque.**

Au milieu des années 80, la situation du système bancaire dans les pays de l'UEMOA était caractérisée par une dégradation de la qualité des actifs bancaires, une insuffisance des ressources des banques et un déséquilibre de leur structure financière et de leur situation de trésorerie. Cette situation a eu pour conséquence le recours de manière inconsidérée aux ressources de l'institution d'émission, par les banques en difficultés, et pire, la faillite de certaines banques.

L'activité bancaire étant confrontée à une multitude de risques et la BCEAO tirant les multiples conséquences de la crise bancaire a pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer la supervision bancaire dont l'une est la création de la Commission bancaire de l'UMOA depuis 1990. Ainsi la commission bancaire a pris un ensemble de mesures pour que les banques et les établissements de crédit se dotent d'un système de contrôle interne efficace avec la création d'un service d'audit interne dans toutes les banques de l'Union à travers le circulaire N° 03-91/ CB du 10 juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie de l'audit interne appliquée dans les banques. Aussi nous présenterons les outils de l'audit interne bancaire et les différents ratios de contrôle

### **2.1. Méthodologie de l'audit dans l'environnement de la banque**

La méthodologie d'audit est fondée sur l'approche par les risques. Il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Cette démarche, commune aux établissements bancaires et aux autres entreprises non bancaires, doit être cohérente et progressive et utiliser des outils appropriés en fonction de la nature de l'audit et des objectifs poursuivies. Le succès d'une mission d'audit est donc fonction de la maîtrise de ses différentes phases, du choix approprié des techniques et outils.

## **2.1.1. Méthodologie de l'audit interne bancaire**

Selon RENARD (2009 : 213), SARDI (2002 : 161), la démarche pour effectuer l'audit du système de contrôle interne d'une banque, d'une activité ou d'une opération peut se décliner en trois phases fondamentales organisées en séquences ci-après: la phase de préparation, la phase d'exécution, la phase de conclusion et la phase de suivi du rapport.

### **2.1.1.1. La phase d'étude ou de préparation**

Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la phase d'exécution. Il s'agira dans cette phase d'abord de clarifier les attentes du commanditaire de la mission. Cette clarification permettra d'élaborer la lettre de mission. Une fois l'ordre de mission obtenu, cette étude préparatoire organisée par la familiarisation avec l'objet d'audit aboutit au Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes et à l'élaboration du programme de travail.

- **L'ordre de mission**

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

- l'audit interne ne peut se saisir lui-même de ses missions ;
- l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente en l'occurrence le Directeur Général ou le comité d'audit le cas échéant ;
- l'ordre de mission permet d'informer non seulement l'audit interne mais également tous les responsables qui vont être concernés par la mission d'audit (RENARD, 2009 : 218).

L'ordre de mission devrait inclure le contenu de l'engagement de l'audit interne, la responsabilité du management de même que celle de l'audit interne et les limites de son engagement (ROBERTSON, 1999 : 88).

Une fois en possession de l'ordre de mission, le service d'audit interne peut alors aborder la phase de préparation proprement dite. Cette phase commence par les étapes de prise de connaissance de l'objet d'audit et d'identification des risques, qui associées constituent le plan d'approche LEMANT (1995 : 39).

- **La prise de connaissance**

L'auditeur interne doit avoir une connaissance globale de son entreprise. Il doit avoir une bonne connaissance des domaines et des systèmes significatifs afin de pouvoir orienter sa mission.

La connaissance de l'activité de l'entité à auditer peut être obtenue sous différente forme que sont les discussions avec les audités et les consultations de documents internes à l'entité auditée (obligations légales, chartes, lois et règlements, procès verbaux, notes...). De surcroît, une connaissance considérable est obtenue en suivant de près les tâches accomplies par le personnel en charge (ARENS, 2000 : 224).

En effet, les visites effectuées au niveau des personnes offrent l'opportunité aux auditeurs d'avoir un aperçu du travail effectué par le personnel de l'entité et d'avoir des dispositions qui pourront leur apporter des réponses aux questions qu'ils auront à poser au cours de la mission (ROBERTSON, 1999 : 89).

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

L'auditeur interne, dans son approche, fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se soustraire à ce travail car le principe demeure : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques (RENARD, 2009 : 156).

Il s'agira d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire et d'analyser les risques eux-mêmes. Cette étape d'identification va conditionner la suite de la mission.

- **L'identification des risques**

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

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

Méthode d'identification des risques préconisée par RENARD (2009 : 235), le Tableau des risques va consister pour l'auditeur, à découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires. Ce découpage sera plus ou moins fin selon l'approfondissement que l'on souhaite donner aux processus en tant que tel. A ce stade, l'auditeur serait en mesure d'indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif.

Le but final de cette évaluation des risques dans la phase de préparation est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer afin de permettre à l'auditeur de définir les objectifs de la mission non seulement en fonction des menaces mais aussi en tenant compte du dispositif de contrôle en place pour y faire face.

- **La définition des objectifs**

Cette définition des objectifs se décline sous le nom de rapport d'orientation ou plan de mission puisqu'elle permet de cibler la mission sur les points essentiels en définissant et en formalisant les objectifs à atteindre par l'audit et ses limites (objectifs permanents du contrôle interne, spécifiques c'est-à-dire dispositifs de contrôle qui vont être testés et champs d'action (services concernés) (RENARD, 2006 : 225).

Ces objectifs devront être traduits en termes d'actions : questionnaire de contrôle interne,

programme de travail, fixation du seuil de signification, étendue des sondages (SARDI, 2002 : 162).

Après la phase de préparation ou d'étude dont les différentes étapes ont permis de mieux cerner et orienter la mission, nous abordons la phase suivante qui est constituée des travaux à réaliser sur le terrain. Il s'agit de la phase de vérification.

### **2.1.1.2. La phase de vérification ou de réalisation**

Elle fait appel aux expertises indispensables que l'auditeur aura besoin de mettre en œuvre pour sa mission. Cette phase fera appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et de discernement pour procéder aux constats qui vont faire l'objet du rapport d'audit. La phase de vérification ou de réalisation comprend la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail de terrain.

- **La réunion d'ouverture**

Elle doit se tenir nécessairement, selon LEMANT (1995 : 83) chez l'audité sur les lieux où la mission d'audit va se dérouler car, c'est à cet endroit qu'on peut trouver le maximum d'informations et de documents susceptibles, d'être consultés au cours de la réunion.

Elle est présidée par le chef de mission, mais il est souhaitable que ce soit le responsable de l'audit si l'importance du sujet le justifie ou s'il s'agit d'une première mission sur le site. La réunion connaît la participation des auditeurs en charge de la mission et les audités (responsables du service ou de la fonction auditée, assistés de leurs collaborateurs). Au début de la réunion, il est conseillé de désigner un rapporteur parmi les participants afin qu'un compte rendu soit rédigé et disponible dès la fin de la rencontre.

Son ordre du jour aborde les six points suivants :

- la présentation : présenter les auditeurs et se faire présenter les responsables audités et l'activité ;
- le rappel sur l'audit interne : clarifier le rôle de la fonction d'audit interne et son objectif, et décrire la place du service dans l'organisation pour assurer une parfaite collaboration auditeurs/ audités ;

- le rapport d'orientation : exposer le rapport d'orientation ;
- les rendez vous et contacts : avoir le calendrier des contacts ;
- la logistique de la mission : clarifier les conditions matérielles ;
- le rappel sur la procédure d'audit : annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter des modalités de collaboration entre auditeurs et audités (RENARD, 2009 : 246 : 252).

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

- **Le programme de vérifications ou programme d'audit**

« C'est un document interne à l'audit, destiné à définir et à répartir les tâches entre les membres de l'équipe, à planifier et à suivre les travaux des auditeurs. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier, d'où son nom, la réalité des forces et des faiblesses apparentes, confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses » (LEMANT, 1995 : 77).

Le programme d'audit est en quelque sorte un document contractuel et en même temps un fil conducteur pour chaque auditeur qui n'ira pas à l'aventure. Il apparaît aussi comme un point de départ du questionnaire de contrôle interne (QCI) pour explorer les zones à risques identifiées lors de la phase préparatoire, un suivi du travail par le responsable de la mission et de la documentation pour le service d'audit interne servant ainsi de modèle pour les audits à venir.

Ce document est établi par l'équipe en charge de la mission sous la supervision du chef de mission, après la réunion d'ouverture, à partir du rapport d'orientation.

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

- l'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et outils (inventaires, rassemblement de documents, sélections diverses) ;
- l'indication de quelle technique, de quel outil, il faut envisager l'utilisation (diagramme de circulation, sondage statistique, piste d'audit, interview... (RENARD, 2009 : 255).

Tout cela permet à l'auditeur de savoir quelles tâches, il doit accomplir (Quoi ?) selon quel

planning (Quand ?) mais également avec quels outils (Comment ?).

- **Le travail de terrain**

Le travail sur le terrain consiste en la mise en œuvre du programme de vérifications. Il se déroule en conformité avec celui-ci. Son objet est de conduire à des conclusions indiscutables et pertinentes en réponse aux interrogations du management. Le programme de vérification n'est qu'un guide et rien n'empêche son amélioration à condition que toute modification soit discutée et consignée. Il est réalisé grâce aux constats ou observations, aux tests de cohérences et de validation et à l'appréciation de la qualité du contrôle interne. Cette étape est déterminante pour les résultats de la mission.

Son résultat est déterminant pour l'objet de la mission et de ce fait, il est capital pour l'objet de la mission d'audit. De son sérieux dépend la réussite de la phase suivante car c'est à partir des résultats du travail sur le terrain que, l'auditeur tire les conclusions sur les forces et les faiblesses apparentes et peut faire des recommandations. Il faut souligner que c'est surtout à cette phase que, l'auditeur démontre son professionnalisme (sa maîtrise des outils et techniques d'analyse et de validation) dans la pratique de ses travaux d'audit.

Après cette étape de travail de terrain, les auditeurs retournent dans leur bureau pour une réunion de synthèse afin que ceux ayant participé à la mission puissent apporter des éclaircissements nécessaires avant d'entamer la phase de conclusion.

### **2.1.1.3. La phase de conclusion**

Le rapport d'audit est l'étape finale dans le processus entier que représente la mission d'audit. Pour les audités, celui-ci représente le premier produit d'une mission. Raison pour laquelle l'auditeur a l'exigence de fournir un projet de rapport qui sera soumis pour une validation et qui aboutira sans aucun doute au rapport définitif.

- **Le projet de rapport d'audit**

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

Il est élaboré à partir des FRAP (Feuilles de Révélation et d'analyse des Problèmes) ou des FAR (Feuilles de Révélation et d'Analyse des Risques) en les rassemblant en quelque sorte d'une manière cohérente et selon une logique de hiérarchisation des problèmes rencontrés ou des risques identifiés, suivi d'un commentaire. Il est composé d'un sommaire, d'une introduction, d'une synthèse et d'une mention des destinataires. Il est qualifié de projet car son contenu n'est pas encore validé par les audités, il ne contient pas les réponses des audités aux recommandations et ne comporte pas de plan d'action.

Il permet aux auditeurs de présenter leurs travaux aux audités sur le site et va même constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est envoyé à tous les participants cinq jours avant la réunion.

- **La réunion de clôture ou de validation**

Elle se déroule sur les lieux même de l'audit et réunit de préférence les mêmes personnes ayant participé à la réunion d'ouverture.

« Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable » (SCHICK, 2007 : 122).

L'équipe d'audit, chacun à la hauteur de sa contribution et de ses capacités, procède à une présentation vivante et illustrée du projet de rapport. Les auditeurs internes doivent faire un classement rigoureux des documents afin de se munir des papiers de travail qui constituent les éléments de preuves, prêts à être montrés si les nécessités de la discussion l'exigent.

Il est certain qu'en réunion de clôture les discussions aboutissant à des contestations ne sont pas rares et concernent :

- les constats : si l'auditeur détient des éléments de preuve la contestation s'éteint sinon il est préférable d'abandonner le point litigieux ;
- les recommandations : les critiques possibles peuvent être perçues comme une source potentielle d'enrichissement des connaissances pour l'auditeur (RENARD, 2006 : 282).

Les auditeurs ont alors l'occasion lors de cette réunion de fixer la date de remise du rapport

aux audités, le délai aux audités d'envoyer une réponse écrite aux recommandations, mais également la procédure de suivi d'audit.

A l'issue de cette réunion dont la durée est extrêmement variable (deux heures à trois jours), les auditeurs retournent dans leur service pour entreprendre la phase finale de leurs travaux : la rédaction du rapport d'audit.

- **Le rapport d'audit interne**

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

Le rapport d'audit est un document écrit, complet, conclusif qui fait l'économie de la mission sur tous les plans. Son ossature doit comporter une page de garde, une introduction, les constats et les recommandations, une conclusion, un plan d'action et des annexes constitués des papiers de travail de l'auditeur.

Le corps du rapport devra être précédé par l'introduction présentant les circonstances et les objectifs de la mission et faire apparaître l'entité, la fonction ou le processus audité, la méthodologie utilisée et notamment les limites et les dates, les constats et les recommandations.

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

- **Réponses aux recommandations et suivi du rapport**

Les réponses aux recommandations de l'auditeur se matérialisent par l'élaboration d'un plan d'action de mise en œuvre de ses recommandations par les responsables audités, dans un délai d'environ trois mois, à compter de la date de réception du rapport par ce dernier. L'auditeur ne participe pas à la mise en œuvre des recommandations (principe d'indépendance) mais doit

mettre en place un processus de suivi de la mise en œuvre de celles-ci.

A partir du moment où le responsable audité accepte les recommandations à l'issue de la procédure contradictoire, il doit mettre en œuvre un plan d'action, identifier les personnes responsables de la mise en œuvre de la recommandation, la période ou les dates de mise en œuvre et les détails afférents.

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations peuvent être effectués de plusieurs manières :

- le mini-audit : l'auditeur interne revient sur les lieux de sa mission quelques mois après son passage, s'entretient avec les responsables sur les niveaux d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action ;
- le questionnaire : C'est la méthode déclarative. On reprend le plan d'action dans un questionnaire, et on demande à l'audité de préciser où il est dans sa mise en œuvre.
- un comité de suivi, réunissant à périodicité régulière auditeurs et audités pour faire un point d'avancement sur la mise en œuvre des recommandations (RENARD, 2009 : 310) ; (SCHICK, 2007 :135).

Afin de mettre en œuvre de façon efficace et efficiente la démarche ci-dessus, l'auditeur interne utilise des outils et techniques dont leurs descriptions s'avèrent nécessaires.

## **2.2. Les outils et techniques de l'audit interne**

Les outils de l'audit interne bancaire doivent être utilisés à bon escient en fonction de la nature de l'audit et des objectifs poursuivis. Les outils en matière d'audit bancaire sont les mêmes que ceux habituellement utilisés en matière d'audit général. Les outils utilisés par l'auditeur présentent les caractéristiques suivantes :

- leur emploi est non systématique mais fonction de l'objectif que l'auditeur cherche à atteindre ;
- leur non spécificité à l'audit interne car ils sont communs à tous les professionnels qui les utilisent à de nombreuses fins ;
- deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif ; l'un validant les résultats de l'autre.

Il s'agit des outils et techniques d'approche d'audit, des outils et techniques de compréhension, des outils de description, des outils de diagnostic, des outils de validation, et des outils de formalisation des travaux.

### **2.2.1. Les outils et techniques d'approche d'audit**

Ce sont : l'analyse du risque d'audit, l'étude des procédures, la prise en compte du seuil de signification et les sondages sur les comptes.

- **L'analyse du risque d'audit** : Il s'agit de la prise en compte des limites liées au choix des outils et techniques effectué par l'auditeur. Ceux ci peuvent être source de non détection de certains risques ;
- **L'étude des procédures** : On procède à l'examen des circuits d'exécution pour apprécier le système contrôle interne ;
- **La prise en compte du seuil de signification** : Elle consiste à se fixer une limite à partir de laquelle un montant est jugé important et doit être pris en compte dans les diligences à mettre en œuvre ;
- **Les sondages sur les comptes** : On effectue une sélection d'un échantillon aléatoire de transaction pour tester la fiabilité de la situation des comptes.

Ces outils définissent la méthode d'approche à utiliser par l'auditeur interne. A côté de ces outils et techniques d'approche, il existe des outils et techniques de compréhension.

### **2.2.2. Les outils et techniques de compréhension**

Les outils et techniques de compréhension sont composés de ceux qui permettent une prise de connaissance de la situation de l'entité et/ ou de l'objet d'audit et la collecte des informations.

Ce sont :

- **Les entretiens, les questionnaires de prise de connaissance** : Ils servent à une prise de connaissance de l'entité et/ou de l'objet de l'audit. Ils permettent à l'auditeur de se familiariser avec l'entité, d'orienter la mission, de prévoir les moyens à mettre en œuvre et de présélectionner les cibles ;

- **La revue analytique préliminaire** : Elle permet de faciliter l'identification de soldes et corrélations inhabituels ou imprévus, ou susceptibles de révéler l'existence d'un risque accru d'inexactitude significative ;
- **L'évaluation des risques inhérents** : Il s'agit d'apprécier les risques liés à la nature de l'activité audité ;
- **L'évaluation de l'environnement de contrôle** : C'est la détermination du contexte culturelle, éthique et managérial dans lequel agissent les acteurs de la maîtrise de l'organisation (style de management) ;
- **La note d'orientation et le choix des techniques d'audit** : Elle constitue le document de synthèse de l'ensemble des actions qui ont été menées pour le choix de techniques d'audit sur la stratégie d'approche qui sied à ce contexte ;
- **L'observation physique** : C'est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.

Ces outils servent à bâtir et argumenter le dossier pour établir objectivement la propre conviction de l'auditeur et celles des autres.

Les outils et techniques d'approche et de prise de connaissance sont surtout utilisés à la phase d'étude pour mieux connaître l'objet de l'audit et organiser le travail de terrain.

### 2.2.3. Les outils de description

Les outils de description ou de révélation ne présupposent pas de questions particulières mais aident l'auditeur à mettre en relief des dysfonctionnements. Les plus couramment utilisés sont :

- **le diagramme de circulation** : Le diagramme de circulation, ou flow chart, est la représentation de la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité, afin d'indiquer leur origine, leur traitement et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Il est plus souvent utilisé pour tester l'application d'une procédure (RENARD, 2006 : 351-353) ;
- **la piste d'audit** : Elle est un moyen spécifique conçu par les auditeurs en ce qu'elle

s'appuie sur un document final ou le résultat d'une opération pour remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (RENARD, 2009 : 368) ;

- **La narration** : La narration est une technique élémentaire qui a pour objet de faire décrire oralement un cadre général par l'audité. Dans son utilisation l'auditeur doit se contenter d'écouter et de noter dans la mesure du possible tout le récit de son interlocuteur ;
- **la grille de contrôle** : Confère figure ci-après.

**Tableau 1:** Grille de contrôle.

Grille de contrôle	Probabilité d'appréciation élevée	Probabilité d'appréciation moyenne	Probabilité d'appréciation faible
Gravité élevée	Contrôle exhaustif	Contrôle par sondage	Contrôle par intermittence
Gravité moyenne	Contrôle par sondage	Contrôle par sondage	Contrôle par intermittence
Gravité faible	Contrôle par intermittence	Contrôle par intermittence	Contrôle par intermittence

**Source :** adaptation de H.P Maders (1994 :153)

Ces outils ont pour but d'aider l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

#### 2.2.4. Les outils de diagnostic

Dans tout le processus d'audit, l'auditeur doit se concentrer sur les éléments rencontrés de manière à apporter des éléments de réponse. Cela passe nécessairement par l'utilisation d'outils de diagnostic qui vont orienter les recherches durant la mission. Les outils que nous allons aborder sont :

- **le questionnaire de contrôle interne (QCI)** : Il se présente sous forme de questions fermées n'admettant que les réponses « oui » ou « non ». Les réponses négatives

- représentent les faiblesses de conception et les « oui » les forces théoriques du système de contrôle interne ;
- **la grille d'analyse des tâches** : C'est un véritable outil qui relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et c'est un excellent moyen de justifier les analyses de poste. Elle permet entre autres de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède et de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun ;
  - **le Tableau de Forces et faiblesses Apparentes (TFfa)** : Largement expliqué dans la phase étude de la méthodologie, le TFfa est une analyse des risques qui suppose au niveau analytique que les risques soient appréciés tâche par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit (RENARD, 2006 : 217) ;
  - **la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)** : La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation, une insuffisance. C'est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail sur le terrain et communique avec l'audités concerné (LEMANT, 1995 : 95) ;
  - **la Feuille de révélation des Risques (FAR)** : Voir annexe 4 page 103

Ces outils sont utilisés pour apprécier l'état du contrôle interne et de l'exécution des tâches. Outre ces outils de diagnostic, d'autres outils existent : des outils de validation.

### **2.2.5. Les outils de validation**

Ces outils vont servir d'éléments de base pour les réponses aux questions que les auditeurs ont eu à formuler durant la mission. Ainsi ces outils regroupent :

- **l'observation physique** : déjà vu (page 38)
- **le rapprochement** : C'est la vérification ponctuelle et à postériori par d'autres sources ou moyens de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être de nature interne ou externe ;
- **la reconstitution** : C'est le rétablissement d'un résultat à partir d'éléments réels. Elle sert à évaluer la fiabilité d'un système ou à vérifier un fait ou une affirmation d'une ou plusieurs opérations ;

- **le sondage ou échantillonnage statistique** : Il consiste, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, à extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon ;
- **la confirmation directe ou circularisation** : Elle consiste à obtenir de la part des contreparties concernées, des preuves externes relatives à des soldes, des opérations, des informations.

### **2.2.6. Les outils de formalisation des travaux**

Afin de pouvoir disposer à tout moment d'éléments probants, a recours aux outils qui lui permettent de matérialiser ses travaux sur des supports indiqués. Il dispose à cet effet de :

- **papiers de travail** : Le papier de travail « est le support obligatoire de tout constat, de toute observation. Ces papiers de travail doivent être référencés, en commençant par la numérotation du rapport d'audit, chaque papier de travail doit avoir un numéro de référence qui doit être croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit : c'est le cross référencement » (RENARD, 2009 : 424) ;
- **FRAP** : déjà vu en 2.2.4.;
- **Feuilles de révélation des Risques (FAR)** : Voir annexe 4.

L'ensemble de ces outils combinés demeure une valeur sûre pour l'exécution des missions d'audit mais il n'en demeure pas moins que l'outil informatique reste un outil essentiel de communication pour l'ensemble du service d'audit.

### **2.2.7. Les outils informatiques**

L'outil informatique est un outil qui influence la nature et la forme d'audit. Il tend à devenir un outil de plus en plus utilisé par l'auditeur pour faciliter et argumenter l'efficacité des missions. En cela, les auditeurs peuvent l'utiliser sous différentes formes :

- outil de travail : outil de recherche et de calcul pour effectuer les travaux ;
- outil de réalisation des missions : conception de tableaux de risques, suivi du déroulement de son QCI, formalisation des FRAP et des FAR, stockage des travaux et rapport d'audit, traçabilité de la mise en œuvre des recommandations etc ;

- outil de gestion du service : logiciel d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, du temps de travail des auditeurs, base de données répertoriant constats et recommandations etc (RENARD, 2006 : 333).

L'outil informatique permet aussi à l'auditeur de consulter les fichiers décrivant les états de gestion d'une entité à auditer, adresser les requêtes pour obtenir des données statistiques qu'il souhaite investiguer, analyser et tester.

Afin de faciliter les travaux des auditeurs, l'intranet constitue un support privilégié pour faciliter la diffusion des normes d'audit interne, du code de déontologie, des programmes de travail, la capitalisation des informations et faciliter les recherches sur les missions. Enfin, nous dirons que l'outil informatique peut être un excellent outil de benchmarking pour le service.

La mise en œuvre des outils et techniques est assez délicate en raison des difficultés rencontrées par l'auditeur dans le choix des outils et techniques appropriés au but poursuivi. Pour que l'ensemble de ces outils et techniques puissent être utilisé avec le maximum d'efficacité, deux obstacles majeurs doivent être surmontés : le comportement et la formation.

Outre l'audit des entités et procédures l'auditeur interne exerçant dans un établissement financier bancaire doit élargir son champ d'investigation en auditant les limitations et ratios prudentiels.

### **2.3. L'audit des limitations et des ratios de contrôle**

L'audit des ratios prudentiels fait partie intégrante de la mission des auditeurs. Il a pour objet de s'assurer du respect du dispositif réglementaire et de la fiabilité des calculs.

Le dispositif interne de surveillance des ratios prudentiels doit permettre de centraliser le calcul des ratios prudentiels. Cela suppose notamment :

- un responsable clairement désigné à cette surveillance (en général la direction comptable) ;
- un système d'information permettant d'automatiser le calcul des différents ratios ;

- des procédures écrites pour le calcul des différents ratios ;
- une supervision des résultats obtenus ;
- un *reporting* auprès de la direction générale et des autorités de contrôle ;
- un système d'évaluation des fonds propres et d'allocation interne des fonds propres économiques (SARDI, 2002 : 158).

Selon NDOYE (2003 : 113 - 117), les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent :

- la réglementation des participations ;
- la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel ;
- la réglementation des immobilisations hors exploitation et participation des sociétés immobilières ;
- la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres ;
- la couverture des risques : pourcentage minimum supérieur à 8% ;
- le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables : couverture minimum de 75% ;
- la division du risque : montant des engagements doit être inférieur à 75% des fonds propres et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers ;
- les règles de liquidité et de seuil d'illiquidité : doit être supérieur à 75% ;
- le ratio de structure du portefeuille : doit être égale ou supérieur à 60%.

## **Conclusion**

La conduite d'une mission d'audit interne bancaire nécessite l'adoption d'une démarche cohérente et rigoureuse. Malgré les spécificités des entreprises bancaires, cette démarche ne s'écarte pas de la démarche générale d'audit interne dans les entreprises autres que les banques. Les outils et techniques d'audit ont été relatés, car constituant des éléments dont un choix adéquat permet d'atteindre les objectifs des missions assignées à l'audit interne.

### **Chapitre III : Méthodologie de l'étude.**

La revue de littérature que nous venons de faire nous a permis de mettre en exergue la pratique de l'audit interne aussi bien dans les banques que de façon générale. Cette pratique doit être rigoureuse et doit prendre en compte les réglementations dictées par l'instance sous régionale qui régit le contrôle interne dans les banques : la commission bancaire de l'UEMOA. Après avoir défini la pratique de l'audit interne bancaire sur le plan théorique, il nous semble opportun de présenter notre modèle d'analyse qui nous guidera dans la phase pratique de notre étude.

Sur la base de notre revue de littérature, nous avons fait ressortir les différents composants et indicateurs de mesures nécessaires à la construction du modèle d'analyse. Pour mieux aborder ce chapitre, notre méthodologie comprendra deux (02) parties :

- le modèle d'analyse ;
- la collecte et l'analyse des données.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

Avant d'établir le modèle d'analyse, il serait important de définir les composantes de la pratique de l'audit interne bancaire et les indicateurs de mesures.

##### **3.1.1. Composantes et indicateurs de mesures**

Les composantes encore appelées variables sont soit dépendantes ou indépendantes compte tenu des rôles qu'elles jouent au sein de la relation.

La variable dépendante indique le phénomène que l'on cherche à expliquer. Elle correspond dans le cadre de notre étude à la pratique de l'audit interne bancaire. Cette variable et ses composantes subissent l'influence des variables dites variables indépendantes.

Les variables indépendantes ont une caractéristique relativement stable et une influence considérable sur la pratique de l'audit interne bancaire. Il s'agit des missions assignées à l'audit interne, de la compétence de l'auditeur interne, du positionnement de la fonction, de la

compétence de l'auditeur, des moyens, des outils et techniques de l'audit interne et du référentiel d'audit interne bancaire.

Le référentiel de l'audit interne bancaire constitue un guide dans lequel l'auditeur va se baser pour mener à bien ses missions et atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Ce référentiel constitue les réglementations de la commission bancaire de l'UEMOA que l'auditeur interne doit prendre en compte dans la réalisation de ses missions d'audit.

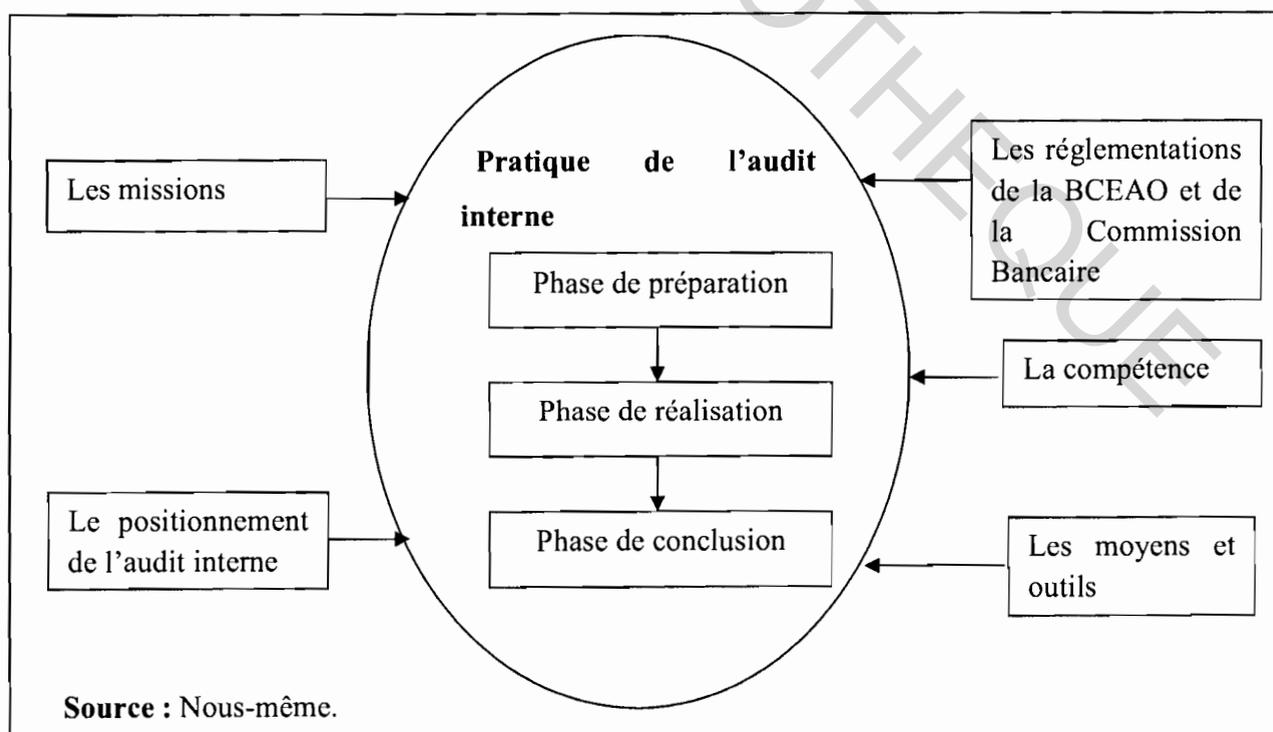
Outre les moyens habituelles que sont la charte d'audit, le manuel d'audit et la plan d'audit, une attention sera portée sur les moyens matériels et logistiques sans oublier les ressources pour l'accomplissement de la mission en agence.

L'utilisation des outils et techniques d'audit est un moyen efficace pour obtenir des éléments probants et concourir à la bonne réalisation d'une mission d'audit interne bancaire.

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

### 3.1.2. Modèle d'analyse

Figure 1: Modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne bancaire



Il ressort de ce modèle d'analyse ce tableau récapitulatif de la démarche de l'audit interne dans une banque. Cette appréciation de la pratique de l'audit interne passe par la définition des dimensions, des indicateurs et des mesures de la dite variable.

**Tableau 2:** Les indicateurs et mesures de la pratique.

	Variable	Dimensions	Indicateurs	mesures
<b>VARIABLE DEPENDANTE</b>	Pratique de l'audit interne	Phase de préparation	Existence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de la démarche (observation des étapes)</li> <li>- Respect de la méthodologie</li> <li>- Degré de maîtrise la méthodologie</li> <li>- Suivi des missions</li> <li>- Suivi des recommandations</li> <li>- Couverture de la mission assignée au service d'audit interne.</li> </ul>
		Phase de réalisation		
		Phase de conclusion		

<b>VARIABLES INDEPENDANTES</b>	Missions assignées au service d'audit interne	Types de missions	Nature des missions	- Atteinte des objectifs
	Le positionnement de l'audit interne	Rattachement	Type de rattachement	- Niveau de rattachement - Rang dans l'organisation - Indépendance par rapport aux directions opérationnelles
	Compétence	Maîtrise des activités de la banque et maîtrise de la démarche de l'audit interne	Nature	Niveau de formation, formation continue ; Expérience professionnelle ; Comportement professionnel ; Qualités communicationnelles ; Qualités morales (intégrité, objectivité, confidentialité) du personnel.
	Moyens et outils de l'audit interne	Moyens techniques	Existence et nature	- Adéquation (suffisance et adaptation) par rapport aux missions assignées
		Outils et techniques		
Les réglementations de la commission bancaire	Les réglementations	Existence	Respect des réglementations ; L'adéquation de la réglementation avec la méthodologie de l'audit interne.	

Source : Nous-même

### **3.2. Collecte et analyse des données**

Pour assurer l'atteinte des objectifs que nous nous fixés dans le cadre de notre étude, il nous paraît nécessaire indiqué de déterminer les méthodes de collectes et d'analyse des données.

#### **3.2.1 Méthodes de collecte de données**

La collecte des données nécessite le choix d'outils adaptés pour mieux cerner la pratique de l'audit interne bancaire. Il s'agira de déterminer les outils à utiliser et pour chaque outils les objectifs à atteindre, les répondants (y compris la procédure d'échantillonnage) et le mode d'administration. Pour ce faire, nous allons utiliser les outils suivants :

##### **3.2.1.1. La recherche documentaire**

La recherche documentaire va consister à consulter et à exploiter tous les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre les procédures internes du service d'audit, le fonctionnement du service audit interne et de la banque. Elle nous permettra également de cerner la pratique de l'audit interne dans l'établissement financier bancaire.

A l'occasion, nous aurons à consulter :

- le plan d'audit ;
- la cartographie des risques ;
- le manuel d'audit interne ;
- le manuel des procédures ;
- la charte d'audit ;
- les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- l'organigramme et le fonctionnement du service d'audit interne ;
- l'organigramme fonctionnel de la Banque ;
- les décisions et notes de service ;
- les rapports d'audit, les dossiers d'audit et les rapports de suivi ;
- tout autre document qui pourrait nous donner des informations pour étayer l'objet de l'étude.

### **3.2.1.2. Le questionnaire**

Pour recueillir les avis des différents acteurs sur l'audit interne afin de nous permettre de mieux cerner comment celui-ci est pratiqué, nous allons concevoir un questionnaire que nous allons administrer au personnel du Service Audit Interne de la Banque Nationale d'Investissement (BNI). Il s'agit de pouvoir appréhender les éléments de la pratique de l'audit interne bancaire dans ses aspects utilité, apport, attente des acteurs de la fonction, rapports auditeurs/ audités, le contrôle interne.

### **3.2.1.3. L'entretien**

En complément aux outils cette collecte déjà évoquée, nous allons élaborer un guide d'entretien pour les responsables de l'audit interne, la direction. L'entretien va essentiellement porter sur :

- les missions de l'audit interne ;
- la place de l'audit dans la gestion de la BNI ;
- l'organisation et le fonctionnement du service audit interne ;
- la conduite des missions d'audit ;
- les outils et techniques utilisées ;
- les évaluations du service audit interne et des auditeurs ;
- la perception de l'audit interne par les premiers responsables de la banque ;
- les moyens (matériels, financiers, humains) du service d'audit interne ;
- le respect des normes et du code de déontologie ;
- les difficultés et contraintes du service d'audit interne.

L'entretien sera réalisé individuellement avec les différents responsables : le directeur de l'audit interne, le chef de Département Audit Interne et les Auditeurs.

### **3.2.1.4. L'observation participante et physique**

Outil incontournable pour valider les informations et assurer une certaine fiabilité à notre analyse, l'observation participante et physique sera utilisée pour vérifier le respect de la méthodologie d'audit interne. Ainsi, nous allons observer les tâches respectives accomplies

par les auditeurs lors du déroulement de la mission sur le terrain afin de percevoir des modalités d'applications de la méthodologie, les outils et techniques utilisés et mis en œuvre pour l'effectuer ainsi que les difficultés rencontrées.

La collecte des données terminée nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus.

### **3.2.2. La méthode d'analyse des résultats**

Pour analyser les données recueillies, nous allons procéder à la confrontation de celles-ci avec les indicateurs de mesure des variables retenues. L'analyse portera sur les résultats relatifs à la recherche documentaire faite, aux entretiens menés, aux observations faites et aux questionnaires administrés, ce qui amènera à concevoir une opinion sur les différentes les différentes étapes de la pratique de l'audit interne dans la banque et les difficultés rencontrées par les acteurs de l'audit interne bancaire et à réagir en proposant des recommandations.

### **Conclusion**

Ce chapitre a été découpé en deux parties, l'une correspondant au modèle d'analyse et l'autre à la collecte et l'analyse des données.

La première partie nous a permis de présenter un modèle synthétique issu de la revue de littérature. La seconde quant à elle nous a permis de présenter les différents outils de collecte de données. Ces deux (02) parties nous aiderons à orienter le cadre pratique de notre étude.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Outil de management, l'audit interne joue au sein des banques un rôle qui se décline par rapport au contrôle interne dont il doit détecter les points faibles et faire des recommandations pour l'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 service d'audit interne présente, des conditionnalités et une répartition des rôles du chef et des auditeurs clairement définie. Les moyens matériels, humains et techniques doivent être appropriés pour la bonne marche du service. Ces préalables permettent au service de mettre en œuvre sa méthode dans la conduite des missions d'audit interne.

Sur la base de la revue de littérature, nous avons dégagé notre modèle d'analyse qui a des composantes et des variables, ce qui nous permettra d'aborder la deuxième partie de notre mémoire qui porte sur la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire : cas de la Banque Nationale d'Investissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : Diagnostic de la pratique de l'audit interne à la BNI**

La revue de littérature nous a permis de comprendre la fonction audit interne, de mettre en évidence la pratique de l'audit interne dans un établissement financier bancaire et de faire une synthèse de cette pratique à travers le modèle d'analyse.

L'étude faite nous amène à conclure que la pratique de l'audit au sein d'une banque n'est gère différente de celle pratiquée dans les entreprise autres que les banques, à travers le fonctionnement du service, la conduite des missions d'audit interne (respect de la méthodologie, moyens utilisés, connaissance et maîtrise des outils et techniques), le respect des principes fondamentaux (normes, code de déontologie), la formation du personnel et le comportement professionnel.

L'objet de cette seconde partie de notre mémoire est le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la Banque Nationale d'Investissement et la formulation de recommandations accompagnées d'un plan d'action pour la dynamisation de celle-ci.

Pour ce faire nous aborderons les points suivants :

- la présentation de la Banque Nationale d'Investissement (BNI), entité qui nous accueillera pour notre stage d'étude (chapitre IV) ;
- la description de la pratique au sein de la banque (chapitre V) ;
- l'analyse de la pratique en vue de faire des recommandations à l'endroit des principaux acteurs de l'audit interne et la proposition d'un plan d'action pour la mise en œuvre de celle-ci (chapitre VI).

## **Chapitre IV : Présentation de la Banque Nationale d'Investissement (BNI)**

Ce chapitre nous permettra d'avoir une vue d'ensemble de l'institution au sein de laquelle nous avons effectué notre stage. La présentation de la Banque Nationale d'Investissement (BNI) se fera à travers trois sections :

- historique de la Banque Nationale d'Investissement ;
- structure organisationnelle de la Banque ;
- organisation du département d'audit Interne.

### **4.1. Historique de la Banque Nationale d'Investissement (BNI)**

Nous ferons un aperçu historique de la Banque Nationale d'investissement et nous présenterons ses missions.

#### **4.1.1. Aperçu historique**

Organisme financier incontournable dans le développement économique de la Côte d'Ivoire depuis plus de 50 ans, la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ainsi dénommée à sa création, devient le 19 février 2004, la Banque Nationale d'Investissement (BNI), dénomination en adéquation avec ses nouvelles orientations. Société de droit ivoirien, elle est immatriculée au registre de commerce et de crédit mobilier sous le numéro CI – ABJ – 1998 – B – 229 393 – Abidjan – LBCI n° A0092V – CC 60 000 90 A. Son siège social est sis à l'immeuble SCIAM, avenue marchand, plateau. Créée sur l'initiative du gouvernement, la BNI est une société d'état régie par la loi N° 97-519 du 04 septembre 1997 et le décret N° 98 - 11 du 14 janvier 1998 tel que modifié par le décret n° 2004 - 188 du 19 février 2004. Elle a depuis 2004 un capital de 20,5 milliards détenu par l'Etat de Côte d'Ivoire.

Elle dispose de vingt-cinq (25) agences et elle envisage étendre son réseau sur l'ensemble du territoire de Côte d'Ivoire.

Il apparaît important de rappeler que la BNI est un groupe et elle dispose de deux (02) filiales :

- **BNI finances** : lancée en janvier 2004, elle est une filiale détachée de la BNI. Elle est une société de gestion et d'intermédiation boursière en charge de gérer les titres, les actions et les obligations de la BNI ;

- **BNI gestion** : elle est une filiale spécialisée dans la gestion d'actifs pour une clientèle composée aussi bien d'investisseurs institutionnels, d'entreprises que d'épargnants particuliers.

#### **4.1.2. Missions de la banque**

Banque de second rang, la BNI s'est assignée six (06) principales missions depuis sa création en 2004 :

- la péréquation de l'épargne ;
- le financement des investissements du secteur agricole ;
- le refinancement des banques et établissements financiers ;
- le partenariat public-privé dans le financement des investissements publics rentables et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ;
- la mobilisation des fonds sur le marché de capitaux ;
- exécution des missions contractuelles de service public.

De façon générale, la BNI est autorisée de par son statut de banque à exercer toutes les opérations financières et de service se rattachant à son objet social.

En vue de réaliser les missions qu'elle s'est assignée et de mieux organiser la gestion de ses activités, la banque s'est dotée d'une structure organisationnelle adaptée à ses besoins.

#### **4.2. Structure organisationnelle de la banque**

La BNI dispose d'une structure organisationnelle lui permettant de mener à bien ses activités en fonction des ressources qui lui sont allouées et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée (voir organigramme annexe 1).

##### **4.2.1. Organisation de la banque**

Nous avons les organes délibérants et les organes exécutifs.

###### **4.2.1.1. Les organes délibérants de la banque**

Il s'agit du conseil d'administration, du comité de direction et du comité d'audit.

### **1) Le Conseil d'Administration**

-  
Le conseil d'administration de la banque est composé du Président Directeur Général (PDG) de la banque et de cinq (05) administrateurs nommés par l'Etat. Le conseil d'administration a pour mission principal de définir les objectifs de la société et les règles à suivre concernant sa gestion. Il exerce un contrôle sur la gestion du Président Directeur Général, procède à l'arrêté des comptes de chaque exercice. C'est l'organe de stratégie de la société. Le conseil d'administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

### **2) Le Comité de Direction**

Il est l'organe d'information et de coordination des différents Directions, Départements et Services. Il met en œuvre la politique de la banque et prend en effet toutes les décisions appropriées. Il se réunit tous les lundis et les réunions donnent lieu à un procès verbal distribué à chaque participant afin de faciliter le suivi des décisions prises. Le Comité de Direction est composé du Président Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et des Directeurs des organes opérationnels et fonctionnels.

### **3) Le Comité d'audit**

Il assiste le conseil d'administration dans l'appréciation de la qualité de l'information financière de la banque. Il vise le programme annuel de l'audit interne. Il émet un avis sur le choix ou le renouvellement des commissaires aux comptes et examine le programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications et leurs recommandations ainsi que toutes les suites données à ces dernières. Par ailleurs, le comité d'audit émet un avis sur les procédures mises en place par la banque qui permettent de s'assurer du respect de la réglementation ainsi que du suivi et du contrôle des risques.

#### **4.2.1.2. Les organes d'exécution**

Les organes d'exécution de la banque sont regroupés en direction générale, organes fonctionnels et organes opérationnels.

## **1) La Direction Générale**

La direction dispose de pleins pouvoirs lui permettant d'exécuter les décisions prises par le Conseil d'Administration et d'assurer la gestion de la banque. Elle a pour mission la mise en œuvre de la politique définie par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Elle supervise à ce titre, l'ensemble des différentes directions et départements de la banque et entretient des relations de coopération et de coordination des informations et de toutes les activités se déroulant à l'intérieur de la banque avec ceux-ci. Elle soumet au Conseil d'administration le bilan de ses activités et fait un compte rendu de toutes les décisions prises. Elle est composée du Président Directeur Général (PDG) et du Directeur Général Adjoint (DGA).

Les autres directions se regroupent en organes fonctionnels et en organes opérationnels à l'instar de toutes les banques en Côte d'Ivoire.

## **2) Les organes fonctionnels**

Ils sont formés des directions et départements rattachés directement au PDG : la Direction de l'Audit Général, le Département du développement Durable (DDD), le Département Juridique et du Contentieux (DJC), le Département Communication et marketing (DCM) et d'une direction relié au Directeur Général Adjoint : la Direction des Ressources Humaines (DRH).

### **• La Direction de l'Audit Général (DAG)**

Dans le souci de promouvoir l'indépendance fonctionnelle de l'audit interne, la Direction de l'Audit Général (DAG) de la banque bénéficie d'un rattachement hiérarchique direct au PDG. Ainsi, elle jouit de prérogatives étendues dans le champ de ses interventions et l'accès aux documents nécessaires à l'exercice de sa mission.

La Direction a pour mission :

- de maintenir un système de contrôle adéquat des opérations de la banque afin d'en assurer la fiabilité et la sécurité ;
- d'accompagner les directions de la banque dans leurs tâches quotidiennes ;

- de mesurer les performances des départements conformément aux objectifs fixés par la Direction générale.

Elle est constituée de deux (02) départements : le Département Audit interne (voir la présentation dans la section 4.3) et le Département Organisation, Méthode et Qualité, de deux (02) services : le Service Contrôle de Gestion et le Service Sécurité et du Secrétariat du Directeur de l'Audit Général (Voir organigramme annexe 3).

Le Département Organisation, Méthode et Qualité comprend deux (02) services :

- le service Organisation : il est chargé d'organiser les directions, les départements et les services de façon à accroître la productivité de la banque, d'établir des procédures et de piloter les projets de la banque. Il met en place les dispositifs et les procédures de contrôle interne. Il est garant du bon contrôle interne de la banque.
- Le service Qualité : il a pour objectif d'améliorer la qualité des prestations ; facteur clé de succès de la banque.

Le Service Contrôle de Gestion est un outil d'aide à la gestion de la banque. Il interprète les écarts en comparant les objectifs fixés aux résultats obtenus pour permettre à la Direction Générale et aux autres Directions de prendre les décisions. Il fournit des informations quotidiennes à la Direction Générale et aux autres directions sur l'activité de la banque.

Le Service Sécurité participe à la définition de la politique de sécurité de la Banque. Il assure la mise en œuvre de cette politique et veille au respect des consignes normes et procédures de sécurité des personnes et des biens. Il établit des programmes de prévention en matière de sécurité et travaille en collaboration avec les organismes extérieurs (Sociétés de gardiennages, de sécurité électronique, les sapeurs pompiers, etc...).

- **Le Département du Développement Durable (DDD)**

Ses missions sont les suivantes :

- la gestion de certains fonds nationaux notamment le Fonds National de l'Environnement (FNE), le Fonds de Soutien aux Programmes de Salubrité Urbaine (FSPSU) et le Fonds National d'Assainissement et de Drainage (FNAD) ;

- l'impulsion des innovations et des nouvelles offres intégrant la prise en compte de la dimension environnementale au sein de la banque ;
- le suivi des activités de la finance carbone (mécanisme pour un développement propre) ;
- le suivi des activités de financement des Entreprises de Service Eco-énergétique (ESE).

- **Le Département Juridique et du Contentieux (DJC)**

Le Département Juridique et du Contentieux fait partie des organes rattachés directement au PDG de la banque. Il est chargé de veiller à la sécurité juridique de toutes les transactions de la banque. Il conçoit et rédige les conventions. Il assure la prise de garanties sur les dossiers de prêts et sur le contentieux. Il veille au bon déroulement des opérations de remboursement pendant toute la durée du prêt et est sollicité dans le cadre du recouvrement des créances contentieuses.

- **Le Département Communication et Marketing (DCM)**

Ce département a pour principales missions :

- définir la politique de communication et de marketing de la banque ;
- revaloriser l'image de la banque ;
- promouvoir les produits et métiers de la banque ;
- instaurer une politique de communication interne ;
- élaborer l'offre de produits et services de la banque.

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

C'est une direction qui a en charge la gestion des ressources humaines de la BNI. Elle élabore les plans annuels de recrutement en liaison avec les autres directions de la banque, s'occupe du traitement de la paie, des dossiers de prêt au personnel et du maintien du bien être des agents de la banque. Elle est chargée de définir et de quantifier les besoins en formation spécifiques des agents. Elle élabore aussi le plan de carrière de chaque agent et fixe les grandes lignes des stages de fin de cycle accordés aux étudiants.

- **La Direction Administrative et Financière (DAF)**

La Direction Administrative et Financière s'occupe de la gestion de la comptabilité, du patrimoine, des moyens généraux, des archives et de la trésorerie. Elle a aussi pour fonction de centraliser les budgets, en obtenant les besoins des différents départements et directions.

### **3) Les organes opérationnels**

Ces organes sont sous la coupole du Directeur Général Adjoint.

- **La Direction des Opérations (DO)**

Elle traite les opérations bancaires ordinaires à savoir les virements, les compensations, les paiements des effets de commerce, le service avec l'étranger, la monétique (distributeurs automatiques de billets) et gère les fonds. Elle est également chargée de coordonner les activités du département des Opérations sectorielles (aménagement et équipement, habitat, agriculture...).

- **La Direction de la Clientèle Entreprise (DCE)**

La Direction de la Clientèle Entreprise est chargée de développer et d'animer le portefeuille client « entreprise » et « institutionnelle » de la banque. Elle développe et gère les relations avec les correspondants locaux, sous régionaux et internationaux. De plus, elle collecte des ressources variées tant au niveau local qu'international et à moindre coût de façon à permettre à la banque de réaliser des emplois rentables

- **La Direction Clientèle Particuliers et Réseaux (DCPR)**

La DCPR est chargée de développer le portefeuille client « particuliers » de la BNI. Elle a pour rôle d'assister les particuliers pour l'ouverture de leurs comptes. La Direction joue un rôle d'intermédiaire entre la banque et ses clients et est chargée de commercialiser tous les produits de la banque. Elle a en outre la charge de la gestion du réseau BNI et de couvrir géographiquement la capitale économique de la Côte d'Ivoire et les principales zones de

production industrielles et agricoles par l'ouverture des agences fixes et mobiles.

- **La Direction des Risques (DR)**

Elle a pour mission l'étude des dossiers de crédit, après les analyses faites par les directions de la clientèle et avant les accords formels du comité de crédit dans l'optique de minimiser les risques liés au crédit, la mise en place des crédits et le suivi des prises de garanties en liaison avec le Département Juridique et du Contentieux (DJC) et la gestion des risques de crédit, une fois les concours accordés notamment en cas de survenance de sinistre, c'est-à-dire de non respect des remboursements d'échéances initialement prévues.

- **La Direction Informatique (DI)**

La Direction Informatique (DI) est un prestataire de services dont les clients sont constitués des autres Directions et Départements de la banque. Elle met à la disposition des services une infrastructure matérielle et applicative leur permettant de traiter avec célérité les opérations et de suivre au quotidien l'activité bancaire, de maintenir et de faire évoluer cette infrastructure par la mise en œuvre de solutions innovantes au rythme de l'évolution technologique du domaine informatique et télécoms et assure la sécurité de l'ensemble du système d'information de la banque.

Il faut toutefois indiquer que toutes ces directions et les départements travaillent de concert pour le bien-être de la BNI dans la logique de l'organisation structurelle et fonctionnelle mise en place par celle-ci.

#### **4.3. Organisation du Département Audit Interne**

Le Département Audit Interne est composé de cinq (05) services : les services Contrôle Interne, Conformité, Inspection, Audit Informatique et Audit Interne. Cette dernière nous a accueillis lors de notre stage.

#### **4.3.1. Le service Contrôle Interne**

Rattaché fonctionnellement et hiérarchiquement au Département Audit Interne, le service Contrôle Interne a pour principales missions :

- la surveillance permanente : supervision de la mise en œuvre de la surveillance permanente (sensibilisation, révision des matrices et évaluation de la mise en œuvre, contrôle sur place) ;
- les contrôles quotidiens : la surveillance des opérations de la banque suivant les états quotidiens reçus du contrôle de gestion et la surveillance des opérations remarquables dans l'optique de la détection de la fraude ou d'erreur ;
- la surveillance du respect de la Réglementation Prudentielle : veiller au respect des règles relatives à la préparation et à l'organisation des documents de synthèse y compris le reporting à la BCEAO, de la réglementation prudentielle, du PCB et des instructions de la Commission bancaire et BCEAO (la revue des comptes internes).

#### **4.3.2. Le service Conformité**

Rattaché au Département Audit Interne, veille à la conformité du mode opératoire et à la conformité de l'activité de la banque par rapport aux lois, règlements et textes qui régissent l'activité bancaire.

#### **4.3.3. Le service Inspection**

Il traite les affaires délictueuses (les enquêtes menées, les opérations de fraudes). Le service assure l'instruction de tous les dossiers relevant d'affaires spéciales (détournement, malversations, escroqueries, manœuvres frauduleuses, etc...) et veille au respect des limites de risque fixées par la banque. Il contribue à la bonne exécution des recommandations formulées par le corps de contrôle externes : Commission Bancaire, Commissaire aux Comptes, Ministère de l'Economie et des Finances, etc...). En outre, le service traite les confirmations bancaires.

#### **4.3.4. Le service Audit Informatique**

Rattaché au Département Audit Interne, le Service Audit Informatique a pour objectif d'évaluer les risques et de donner l'assurance à la Direction Générale de la maîtrise de tous les risques informatiques. Il effectue plusieurs types de missions d'audit organisés, à savoir :

- les missions classiques d'audit : fiabilité du système informatique;
- la surveillance permanente : des points de contrôle nécessaires du système de sécurité informatique ;
- des contrôles spécifiques : tels que les contrats de maintenance.

En outre, il effectue le suivi et la mise à jour de la matrice de surveillance permanente et de la cartographie des risques informatiques. Il assiste les auditeurs internes et les inspecteurs lors de la conduite de leurs missions.

#### **4.3.5. Le service Audit interne**

C'est ce service qui réalise véritablement les missions au sein de la banque. Ces missions peuvent porter sur les agences, les fonctions, les activités ou les procédures en fonctions des objectifs fixés par la Direction Générale au préalable. Ces missions sont soit programmées ou soit ponctuels. Il veille à l'efficacité du contrôle interne en évaluant la matrice de surveillance permanente, regroupant les points de contrôle clés, et les différentes procédures dans le but atteindre les objectifs de l'organisation. Il a pour objectif de donner l'assurance que:

- les dispositifs de contrôle interne mis en place par le service organisation et méthode de la banque permettent de couvrir les risques opérationnels ;
- les opérationnels appliquent les procédures de contrôle interne.

#### **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter la Banque Nationale d'Investissement à travers son historique, ses organes et le Département Audit Interne de la banque mais également nous avons pu dérouler son fonctionnement. Ainsi donc, après cette présentation de l'entité qui nous accueille, pour notre stage, nous allons décrire la pratique de l'audit interne l'audit interne au sein de cette organisation.

## **Chapitre V : Pratique de l'audit interne à la BNI.**

Dans ce chapitre, il sera question de décrire la pratique de l'audit interne à la Banque Nationale d'Investissement. Mais, pour connaître cette pratique, il apparaît judicieux de préciser les principes généraux relatifs aux missions d'audit interne de la banque.

### **5.1. Les principes généraux relatifs aux missions d'audit interne de la banque**

Ces principes seront perçus à travers ces points qu'il convient de cerner : les attributions du service audit interne et ses moyens.

#### **5.1.1. Les attributions du Service Audit Interne**

Les attributions de l'audit interne se traduisent par la réalisation des missions sur l'ensemble des activités de la banque. Ces missions peuvent être inscrites dans le plan d'audit annuel ou bien elles peuvent être ponctuelles.

##### **5.1.1.1. Missions du Service Audit Interne**

Le Service Audit Interne de la banque procède au diagnostic du fonctionnement des procédures et des différentes structures de la banque, apprécie l'organisation en place et préconise des mesures d'amélioration, veille au respect des procédures de contrôle interne et à l'application de la réglementation bancaire. L'Audit Interne fait donc un travail de conseil et d'assistance.

Ceci étant, une attention particulière mérite d'être portée sur les types de missions que les auditeurs de la BNI doivent couvrir dans le cadre du plan d'audit.

##### **5.1.1.2. Types de missions du service**

Le service effectue cinq (05) types de missions :

- les missions de diagnostic : qui consistent à l'appréciation de la pertinence du dispositif de maîtrise des risques de l'ensemble du groupe BNI, de l'efficacité et de

l'efficacité des opérations, de la qualité et de la performance du système d'information de la banque ;

- les missions d'audit des comptes : elles consistent à donner l'assurance de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières, de la protection du patrimoine de la banque ;
- les missions de revue : consistent en un examen méthodique d'une procédure ou d'une agence ;
- les missions de surveillance des risques : consistent à s'assurer que de l'application effective des procédures et des instructions de la direction générale en vigueur au sein du groupe ;
- les missions ponctuelles : il s'agit des audits inopinés, non programmés, effectués à la demande du Président Directeur Général de la banque ou décidés par le Directeur de l'Audit Général, concernant un problème spécifique sur lequel le management souhaite avoir un éclaircissement indépendant et objectif.

La réalisation de ces différentes missions exige que le service audit interne dispose de moyens adéquats.

### **5.1.2. Les moyens du Service Audit Interne**

Le Service Audit Interne de la BNI dispose des moyens matériels et humains de même que des moyens techniques.

#### **5.1.2.1. Les moyens matériels et humaines**

Le Service Audit Interne utilise des moyens matériels et humains pour accomplir ses missions.

- **Les moyens matériels**

La BNI a affecté au Service Audit Interne des matériels et mobiliers de bureau. Le service dispose actuellement de trois (03) bureaux, équipés de postes téléphoniques, et de deux (02) placards. Chaque auditeur de la banque a à sa disposition un ordinateur portable offert par la

banque afin de réaliser ses missions. Ces outils sont connectés au réseau intranet et au réseau internet pour leur permettre de communiquer entre eux et avec le personnel de la banque. Le service fait ses impressions sur une imprimante qu'elle partage avec le service organisation. Le scanning des documents se fait avec un appareil situé dans un service juridique. Le service fait ses photocopies dans le bureau de la secrétaire du Directeur de l'Audit Général. Les auditeurs, lorsqu'ils lancent des impressions ou bien lorsqu'ils ont besoins de faire des scannings ou des photocopies, sont obligés de se déplacer dans les bureaux ou sont logés ces outils.

Afin d'assurer leur déplacement lors de leurs missions des véhicules, propriétés de la banque, sont mis à la disposition des auditeurs internes.

- **Les moyens humains**

Le Service Audit Interne est animé par un chef de département audit interne et un pool de trois (03) auditeurs. Ces agents sont titulaires d'un diplôme de troisième cycle en Audit et Contrôle de Gestion (DESS Audit et Contrôle de Gestion). Ils ont à leur actif plusieurs expériences dans l'audit interne bancaire car ayant exercé l'activité d'audit dans des cabinets et des services d'audit interne chez des confrères de la BNI.

Lors de leurs missions, les auditeurs sont assistés, lorsqu'il y a lieu, par l'auditeur informatique.

- **Les moyens financiers**

Pour lui permettre de réaliser ses missions, le Service Audit Interne de la banque dispose d'un budget. Ce budget est élaboré en fonction du plan d'audit approuvé par le PDG de la banque, du nombre d'auditeurs, des séminaires de formation des auditeurs.

Les moyens humains et matériels sont certes indispensables mais la disposition des moyens techniques spécifiques à la fonction audit interne est importante pour une meilleure implantation et une bonne pratique de la fonction.

### **5.1.2.2. Les moyens techniques**

Comme moyen technique le Service Audit Interne dispose de manuels des procédures, de plan d'audit, de textes réglementaires et de circulaires émanant de la BCEAO et de la Commission Bancaire de l'UEMOA et des formations.

- **Le manuel de procédures**

Le Service Audit Interne dispose, pour sa documentation sur les procédures de l'organisation, de manuels de procédures formalisant les opérations réalisées par la banque. Ces manuels sont édités et mis à jour régulièrement par le Service Organisation.

Il est à noter que toutes les procédures recensées et devant faire l'objet de formalisation en manuels ne sont couvertes qu'à 70% selon un entretien accordé par un agent du Service Organisation. Ces manuels sont disponibles dans le bureau des auditeurs et sont largement diffusés dans les directions, départements et services en fonction des opérations traitées.

- **Le plan d'audit**

La planification des missions d'audit est faite chaque année selon un programme de mission récurrent. Le plan de mission est élaboré par le Chef de Département Audit Interne sous la supervision du Directeur de l'Audit Général. Le plan est validé par ce dernier. Cette planification est faite en fonction des objectifs de la Direction Générale et sur la base des « notations » du thème d'audit. Cette « notation » se fait selon deux (02) dimensions : la qualité du contrôle interne et le niveau du risque du thème d'audit. Le tableau ci – dessous montre les différents niveaux de cotations selon les axes.

**Tableau 3:** Cotation des thèmes

Qualité contrôle interne	1	<b>Bien géré</b> – pas de faiblesse
	2	<b>Très satisfaisant</b> – possibilité d'amélioration
	3	<b>Satisfaisant</b> – système de contrôle interne globalement adéquat mais un certain nombre de constatations révèlent des faiblesses dans les contrôles. Ces constatations requièrent l'attention du management.
	4	<b>Insatisfaisant</b> – des manquants sérieux existent qui pourraient mettre en danger le fait d'atteindre les objectifs
	5	<b>Incontrôlé</b> – la situation est tellement grave que les objectifs ne pourront vraisemblablement être atteints
Niveau du risque	A	Le risque est jugé élevé dans ce thème d'audit
	B	Le risque est jugé modéré dans ce thème d'audit
	C	Le risque est jugé faible dans ce thème d'audit

**Source :** DAG, DAI, Service Audit Interne, rapport d'audit interne, 2010.

La « note » du thème d'audit est obtenue en faisant le produit de la qualité du contrôle interne et du niveau du risque. Lorsque cette « note » est élevée, le thème sera reconduit dans le plan de mission de l'année suivante. Mais lorsque cette « notation » est faible, le thème sera programmé ultérieurement.

- **Les réglementations de la BCEAO et les circulaires de la Commission Bancaire**

Le métier de la banque étant soumis à des règles dictées par la BCEAO et la Commission bancaire de l'UEMOA, les auditeurs internes utilisent comme moyen d'audit les textes réglementaires et circulaires émanant de ces organes afin d'accomplir certaines missions. Lors de ces missions, les réglementations et les circulaires sont des guides. Ils leur permettent de s'assurer de la conformité des activités de la banque par rapport aux directives de la BCEAO et de la Commission bancaire en matière d'exécution de certaines opérations de banque.

- **La formation des auditeurs**

Les auditeurs internes de la BNI sont de haut niveau. Ils sont tous titulaires des diplômes de troisième cycle en Audit et Contrôle de Gestion (DESS Audit et Contrôle de Gestion).

Il faudra souligner que le Service Audit Interne ne dispose ni de charte d'audit, ni de manuel d'audit interne.

L'organisation du service et les moyens matériels, humains et techniques mis à sa disposition sont destinés à lui permettre de mener à bien les missions d'audit interne dont la conduite sera décrite dans cette section.

## **5.2. La conduite des missions d'audit interne à la BNI**

Cette section sera consacrée à la description de la conduite des missions d'audit interne à la BNI.

Compte tenu des contraintes de temps de stage, nous avons pu participer à deux (02) missions d'audit interne (missions à l'agence principale Joseph Anoma) :

- revue des opérations du service étranger ;
- suivi des recommandations de l'audit des opérations de caisse et de la gestion des coffres et de la relation avec brink's.

L'expérience acquise à l'issue de l'exécution de ces missions, l'observation des acteurs de l'audit interne de la banque et les entretiens réalisés avec ces derniers nous ont permis de faire la description de la méthodologie appliquée par les auditeurs lors des missions d'audit interne.

Nous présentons dans cette section la démarche appliquée lors des missions d'audit interne à la BNI, les outils utilisés et le comportement des auditeurs.

### **5.2.1 La démarche méthodologique**

Il s'agit de décrire les différentes phases de la démarche d'une mission d'audit interne à la

BNI.

Au cours de notre stage, les missions auxquelles nous avons participé nous ont permis de faire cette description détaillée de la démarche adoptée par les auditeurs lors des différentes missions d'audit. Cette démarche reste la même pour chaque type de mission et se découpe en phase de préparation ou d'étude, phase de réalisation des travaux ou phase de terrain et en phase de conclusion.

### **5.2.1.1 Phase de préparation**

La Direction de l'Audit Générale de la banque est centralisée. Elle opère sur l'ensemble du réseau du groupe BNI.

Toute mission d'audit interne fait l'objet d'une préparation au niveau de la Direction. L'exécution de ces missions se fait suivant le plan d'audit annuel du service d'interne.

Il est nécessaire de préciser que la préparation d'une mission d'audit commence par la rédaction de l'ordre de mission par l'auditeur choisit par le Chef de département à qui la mission est attribuée.

- **L'ordre de mission**

L'ordre de mission est rédigé par l'auditeur qui a la charge de réaliser la mission et elle est adressée au PDG de la banque pour visa, au moins trois (03) jours avant le début de chaque mission.

Avant l'établissement de l'ordre de mission, un mémorandum rédigé par l'assistance du Directeur de l'Audit Général et signé par ce dernier est envoyé à l'agence ou à la direction à auditer. Ce mémorandum permet aux audités de se préparer avant l'arrivée des auditeurs sur le terrain.

Nous soulignerons que l'ordre de mission visé est transmis par la suite à la Direction des Ressources Humaines pour le paiement des frais de missions puis à la Direction Administrative et Financière pour l'évaluation du carburant, la mise à disposition d'un

véhicule et d'un chauffeur.

- **La prise de connaissance de l'objet d'audit**

L'étape proprement dite de préparation de la mission commence par la prise de connaissance de l'objet d'audit. Elle a consisté pour nous à consulter de la documentation nécessaire.

Cette documentation regroupe les manuels formalisant les procédures à auditer, les ouvrages d'audit, les réglementations de la BCEAO et les circulaires de la commission bancaire si nécessaire. Les auditeurs procèdent aussi à des recherches sur internet.

La prise de connaissance est faite aussi par la réalisation des entretiens avec les intervenants dans la procédure ou l'entité à auditer. Ces entretiens permettent de faire une description de l'objet d'audit.

#### **5.2.1.2. Phase de réalisation ou le travail de terrain**

Le travail de terrain est illustré par le lancement de la mission ou la réunion d'ouverture et le déroulement du programme de travail.

- **Le lancement de la mission ou la réunion d'ouverture**

Le lancement de la mission est fait par l'auditeur ou l'équipe en charge de réaliser la mission en présence du responsable de l'entité à auditer. Ce responsable peut être le Directeur d'une direction, le chef de Département, ou le chef de service selon l'objet de la mission. La réunion est l'occasion, pour les auditeurs et les audités, de préciser l'objet de la mission, les documents dont doivent disposer les auditeurs pour la réalisation de la mission, la durée de la mission, les bureaux de l'équipe d'audit.

A l'issue de l'entretien avec le responsable de l'entité à auditer, ce dernier informe ses proches collaborateurs de la présence de la mission d'audit et les invite à se rendre disponible. Cette rencontre ne fait pas l'objet d'une organisation particulière.

- **Le déroulement du programme de travail**

Nous parlerons en réalité du déroulement du programme de travail. Il est nécessaire de préciser qu'avant l'entame de chaque mission, un programme des travaux à réaliser sur le terrain par l'équipe d'audit est élaboré par le Chef de Département Audit Interne ou par l'auditeur en charge de la mission sous la supervision du Chef de Département Audit Interne.

Le programme de travail précise les objectifs de la mission, la durée de la mission, le budget temps à consacrer à la mission, l'équipe en charge de la mission, l'interlocuteur de l'équipe, la documentation à sélectionner par l'équipe d'audit, et l'enchaînement des tâches des travaux à effectuer.

Il est important de souligner qu'à cette étape d'audit est réalisée les travaux suivants en fonction des missions : l'utilisation des requêtes, des sondages, du tableau d'analyse des dossiers, des tests (de conformité, de permanence, de survenance, de fréquence, de validation).

Tous ces tests permettent de déceler les forces et les faiblesses et de donner une opinion sur la qualité du système de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques liés à la procédure et d'apprécier le risque lié à la procédure auditée.

Une fois que les travaux de terrain terminés, les auditeurs entament la phase de clôture des missions.

#### **5.2.1.3. Phase de conclusion**

La conclusion des missions se matérialise par la réunion de clôture, le projet de rapport et la rédaction du rapport définitif.

- **La réunion de clôture**

A la fin de chaque mission, les auditeurs tiennent une réunion avec les audités. Elle est l'occasion pour eux de leur présenter l'ensemble des constats établis par l'audit sur le terrain

au cours de la phase d'investigations et d'avoir leur opinion sur les anomalies détectées. La présentation des anomalies constatées se fait « oralement »aux audités.

Lors de cette réunion les audités donnent leurs observations par rapport aux anomalies constatées. Il arrive que les audités soient en accord avec les anomalies. En cas de désaccord, les réponses des responsables sont notées par écrit.

A la suite de la réunion de clôture, les auditeurs retournent au bureau afin de rédiger leur projet de rapport.

- **L'ossature du rapport**

Les rapports d'audit élaborés lors des missions comportent cinq (05) parties : la page de garde, la synthèse générale, le développement, les annexes et le plan d'actions.

- **La page de garde**

Elle porte le titre. Elle précise le numéro du rapport, la direction, le département ou le service audité, le thème d'audit, la « notation » du thème d'audit, les dates de début et de fin de la mission, la date du rapport, le nom de l'auditeur ayant réalisé la mission, le nom du Chef de Département Audit Interne, celui du Directeur de l'Audit Général, les destinataires du rapport, et le mode de cotation du niveau du contrôle interne et du niveau du risque du thème d'audit.

- **La synthèse générale**

La synthèse générale précise les objectifs de la mission, les opérations concernées par la mission, la méthode de travail utilisée, les anomalies constatées. Une opinion sur la qualité du contrôle interne et du niveau du risque du thème d'audit est donnée par les auditeurs.

- **Le développement**

Il est l'objet de présentation succincte de l'agence, de la direction, du département ou du service audité lorsque c'est le cas.

A la suite, nous avons une succession de fiche de constat. Ces fiches de constat font état seulement des anomalies pertinentes constatées lors de la mission. Ainsi, chaque fiche de constat comporte un titre (l'anomalie constatée), le constat en temps que tel, le risque lié au dysfonctionnement relevé, la ou les recommandations avec l' ou les unités concernées et les commentaires du chef d'agence, du chef de service, du chef de département ou du directeur (Voir annexe 5).

- **Les annexes**

Les annexes représentent les différents contrôles effectués. Elles sont formalisées dans des tableaux.

- **La proposition du plan d'action**

Elle fait une synthèse des anomalies constatées, des recommandations faites pour chaque anomalie, de l'état d'avancement, des actions à mener, des directions concernées et des délais de mise en œuvre.

- **Le projet de rapport**

Le projet de rapport est rédigé par l'auditeur ayant réalisé la mission ou par le chef de mission. Le projet de rapport terminé, il est envoyé au responsable audité par message électronique afin qu'il fasse son commentaire sur les dysfonctionnements soulevés.

Le projet de rapport prépare le rapport définitif.

- **Le rapport définitif**

Après avoir recueillie les observations du responsable audité, à travers le projet de rapport, l'auditeur ou le chef de mission procède à la rédaction de son rapport définitif.

Ce rapport est soumis au chef de Département Audit Interne pour des éventuelles corrections.

Après intégrations des corrections par le rédacteur du rapport, il est soumis au responsable audité et ensuite au Directeur de l'Audit Général pour validation.

En ce qui concerne le suivi des recommandations, il est fait par la vérification de la mise en œuvre de ces recommandations à la prochaine mission à l'instar de la mission relative au suivi des recommandations de l'audit des opérations de caisse et de la gestion des coffres et de la relation avec brink's à laquelle nous avons participé. La vérification a été faite en adoptant la démarche décrite ci-dessus.

Nous précisons que lors des différentes missions effectuées pendant notre stage, certains outils de préparation et de formalisations des travaux n'ont pas été utilisés. Il s'agit des outils suivants :

- le TFFA : Tableau des Forces et des faiblesses Apparentes ;
- la FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes ;
- la FAR : Feuille d'Analyse des risques.

Mais au cours de leurs travaux les auditeurs de la banque sont amenés à utiliser les outils et techniques pour effectuer les vérifications et afin de donner une opinion.

### **5.2.2. Outils et techniques d'audit utilisés par les auditeurs**

L'utilisation des outils et techniques dépend du type de mission (thème d'audit) et de ses objectifs. Les missions réalisées pendant notre stage ne nous ont pas permis d'utiliser l'intégralité des outils qu'utilisent les auditeurs de la BNI. Nous avons donc sollicité un entretien avec les auditeurs afin de faire une présentation synthétique de tous les outils et techniques d'audits qu'ils ont l'habitude d'utiliser. Il s'agit essentiellement de la recherche d'information et de documents, des entretiens, de l'observation, des requêtes, de l'échantillonnage, de tests et les rapprochements.

#### **5.2.2.1. La recherche d'information et de documents**

Il s'agit pour les auditeurs de faire la prise de connaissance de l'organigramme de l'entité audité, de même que des notes de service notifiant des changements et de la documentation

interne de l'agence. Des statistiques sur l'évolution des activités peuvent être passées en revue par l'équipe d'audit.

#### **5.2.2.2. Les entretiens**

Les entretiens sont effectués avec les audités pour les édifier sur l'objet de la mission et obtenir leur avis, recueillir les questions qu'ils se posent et connaître les points sur lesquels ils souhaitent faire des investigations particulières.

#### **5.2.2.3. L'observation**

Cette technique est utilisée par les auditeurs en vue de constater l'existence et le fonctionnement d'une procédure.

#### **5.2.2.4. Le questionnaire de contrôle interne**

Outil de diagnostic, le questionnaire de contrôle interne permet de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne d'une procédure.

#### **5.2.2.5. La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches est un outil qui permet aux auditeurs de la banque d'analyser les tâches de travail de chacun des acteurs de la procédure soumise à l'audit en retraçant les tâches élémentaires et les opérations qui y sont impliquées. Il permet d'avoir une visibilité sur les tâches accomplies et celles non accomplies. C'est cette analyse détaillée qui conduit les auditeurs à apprécier le niveau de séparation des tâches.

#### **5.2.2.6. Les requêtes**

Dans le cadre des missions de revue, les auditeurs utilisent les états des opérations concernés afin de leur servir de base de sondage.

### 5.2.2.7. Les sondages

La technique de sondage est utilisée lorsque les dossiers à consulter sont nombreux. Les critères d'échantillonnage varient d'un objet à un autre. Généralement les critères retenus lorsqu'il s'agit de procéder par échantillonnage, compte tenu du budget temps de la mission et l'étendue des travaux à réaliser, sont :

- le montant de l'opération ;
- la période d'exécution de l'opération ;
- le nombre de clients.

En outre, les sondages sont menés par les auditeurs sur la base de leur expérience en prélevant dans les dossiers des clients un certain nombre en vue d'effectuer les contrôles.

### 5.2.2.8. Les tests

Les tests permettent à l'audit de démontrer logiquement si les risques sont effectivement gérés. Les tests réalisés au cours de la réalisation de certaines missions d'audit sont : le test d'existence, le test de conformité, le test de permanence, le test de survenance, le test de validation et le test de fréquence.

- **le test d'existence** : ce test consiste pour les auditeurs à prendre un dossier client et à s'assurer du respect des points de contrôle ;
- **le test de cheminement ou de conformité** : Le test de conformité permet aux auditeurs de s'assurer de la concordance de la procédure qui leurs est décrite avec le manuel de procédure ;
- **le test de permanence** : le test de permanence permet de savoir si la procédure a été respectée durant pendant la période contrôlée. Ce test est fait sur un échantillon représentatif choisit sur la période concernée par le contrôle ;
- **le test de survenance** : Ce test est fait pour savoir si l'anomalie s'est matérialisée au moins une fois ;
- **le test de validation** : le test d'existence et le test de survenance permet d'entériner ou pas la procédure décrite dans le manuel de procédure ;
- **le test de fréquence** : ce test permet d'avoir le pourcentage de survenance des

anomalies.

#### **5.2.2.9. Les rapprochements**

Ils consistent à vérifier ponctuellement et à priori un fait, une affirmation ou une déclaration et à confirmer l'identité d'une information soit par concordance, soit par confirmation en utilisant l'observation physique.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de cerner la pratique de l'audit interne à la BNI, à travers la participation aux missions de revue des opérations du service étranger, de suivi des recommandations de l'audit des opérations de caisse et de la gestion des coffres et de la relation avec brink's et l'administration de questionnaires aux acteurs de la pratique et l'observation.

Nous avons également noté, au travers des interviews réalisés avec les audités et notre collaboration avec les auditeurs de la banque, le comportement professionnel dont ils font preuve lors des missions d'audit interne et les compétences dont ils disposent.

Il convient alors d'analyser la fonction telle que conçue et pratiquée dans cette institution afin de mettre en exergue ses atouts, ses insuffisances ainsi que ses contraintes en vue de formuler des propositions d'amélioration.

## **Chapitre VI : Analyse de la pratique de l'audit interne et recommandations**

L'audit interne tel que pratiqué à la BNI nécessite d'être examiné. Cet examen est fait grâce aux observations et aux enquêtes réalisées.

Le présent chapitre a pour objet de faire un diagnostic de la pratique en vue de proposer des recommandations et un plan de mise en œuvre de ces recommandations. Cette étude permettra de remédier aux faiblesses relevées dans le but d'améliorer la valeur ajoutée de l'audit interne pour la banque.

### **6.1. Analyse de la pratique de l'audit interne**

Au regard de la description de la pratique de l'audit faite dans le chapitre précédent de notre étude, nous présentons notre analyse. Cette analyse fait ressortir des forces et des faiblesses auxquelles il conviendrait de proposer des solutions.

#### **6.1.1. Les forces de la pratique de l'audit interne à la BNI**

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

##### **6.1.1.1 Les forces au plan organisationnel**

L'approche organisationnelle de l'audit interne à la BNI montre des aspects positifs, qu'on qualifiera de force, du fait même de l'organisation du Service Audit Interne, du positionnement hiérarchique de la Direction Audit Général (DAG) donc du Département Audit Interne et du Service Interne, et des attributions clairement définis du service.

- **L'organisation du Service Audit Interne**

Le Service Audit Interne est organisé en « pool ». Il comprend trois (03) auditeurs. Ils sont supervisés par le Chef de Département Audit Interne. Cette organisation en « pool » est d'autant plus intéressante car elle permet aux auditeurs de mieux communiquer entre eux et

plus facilement.

- **Le positionnement hiérarchique**

Le Service Audit Interne est placée en staff c'est-à-dire en conseil, directement rattaché au Président Directeur Général. Une telle position constitue un atout majeur en ce sens qu'il garantie son indépendance par rapport aux activités auditées. Il lui garantie également une certaine crédibilité et une autorité qui facilitent les relations de collaboration lors des missions d'audit interne surtout avec les responsables des services audités.

Nous notons aussi la forte implication de la Direction Générale dans la fonction audit interne en la plaçant dans cette position.

- **Les attributions clairement définis**

La consultation des fiches de postes des auditeurs et l'analyse des attributions des départements et services voisins nous a permis de relever que les attributions du Service Audit Interne sont clairement définies. Celles-ci consistent au diagnostic du fonctionnement des procédures et des différentes structures de la banque, en l'appréciation de l'organisation en place et en la préconisation des mesures d'amélioration, à veiller au respect des procédures de contrôle interne et à l'application de la réglementation bancaire. Les attributions de la fonction audit interne consistent donc en un travail de conseil et d'assistance et cadrent de ce fait avec celles définis par l'IFACI.

#### **6.1.1.2. Les forces au plan technique**

La pratique de l'audit interne présente également des points positifs sur le plan technique qui méritent d'être relevé. Ces forces sont :

- l'existence d'un plan annuel d'audit ;
- l'existence de manuels de procédures ;
- l'existence et la connaissance des textes réglementaires ;
- l'existence d'un budget.

- **L'existence d'un plan d'audit**

Le Service Audit interne exécute ses missions selon un plan d'audit. Cela constitue une force car le plan permet au service d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Le plan prend en compte et couvre tous les sujets susceptibles d'être audités au cours de l'année. L'autre atout est que ce plan est régulièrement enrichi et mis à jour.

- **L'existence de manuels de procédures**

La mise à disposition des manuels de procédures est un moyen pour le Service Audit Interne de mieux comprendre les procédures avant d'aborder la phase de vérification sur le terrain. L'existence de ces manuels constitue donc un atout majeur de la pratique de l'audit interne au sein de la BNI.

- **L'existence et la connaissance des textes réglementaires et leur prise en compte dans la démarche d'audit.**

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 tenir compte de ces textes.

Les différentes missions auxquelles nous avons eu à participer, nous ont amené à consulter, en plus des manuels de procédures, les textes émanant du régulateur du secteur bancaire afin de s'imprégner des règles régissant les banques dans le cadre de la réalisation des opérations.

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

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

- **L'existence d'un budget**

Le budget de fonctionnement du Service Audit Interne est déterminé à partir du plan d'audit approuvé par le Président Directeur Général de la banque. L'élaboration de ce budget est faite en fonction du nombre de mission à réaliser durant l'année, du nombre d'auditeurs et du nombre de séminaires de formation prévus pour les auditeurs.

Il arrive que le budget alloué au service, au cours de l'année soit insuffisant. Dans ce cas, un dépassement budgétaire, à justifier, est accordé au service compte tenu de l'importance de la mission à réaliser.

En plus des forces relevées au niveau organisationnel, l'audit interne tel que pratiqué à la BNI présente des forces au plan méthodologique.

#### **6.1.1.3. Les forces au plan méthodologique**

Il s'agit des forces au niveau de la conduite des missions d'audit interne :

- **La phase d'étude**

Dans la conduite des missions d'audit interne à la BNI, nous relevons l'observation 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 :

- la lettre de mission ;
- 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 suivants :

- la réunion d'ouverture ;
- le déroulement du programme de travail (entretiens, questionnaires de contrôle interne, grille d'analyse des tâches, sondages, tests).

- **La phase de conclusion**

Cette phase enregistre les étapes suivantes :

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

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

#### **6.1.1.4. Autres forces**

Les autres forces de la pratique de l'audit interne à la BNI se situent bien au niveau de la formation des auditeurs, de leur compétence, du comportement professionnel adopté par eux et de l'appui du PDG.

- **La participation des auditeurs aux séminaires de formation**

L'audit interne étant un métier évolutif dans lequel la formation continue constitue est indispensable, le PDG de la banque en a tenu compte en consacrant un budget pour la formation des auditeurs. La participation des auditeurs aux séminaires de formation constitue un atout en ce sens qu'elle leur permet de se recycler, de se former aux nouvelles techniques d'audit interne bancaire.

- **La compétence des auditeurs**

Une des forces de l'audit interne est la compétence auditeurs. Des entretiens réalisés avec les auditeurs et le survole de la procédure de recrutement des auditeurs internes nous ont amené à noter que ceux-ci ont le profil requis pour exercer le métier au sein de la banque. Les auditeurs de la BNI sont recrutés en subissant un premier test organisé par un cabinet de recrutement à la suite d'une offre d'emploi. A l'issue de ce test, les candidats retenus sont mis à la disposition de la banque pour une sélection définitive.

Les auditeurs de la BNI ont à leur actif plusieurs années d'expériences dans les cabinets d'audit et les services d'audit des confrères de la banque.

- **Le comportement professionnel des auditeurs**

Notre stage nous a permis de relever le comportement professionnel que les auditeurs internes adoptent au cours des missions. Les missions auxquelles j'ai participé se sont passées dans un esprit de courtoisie entre les auditeurs et les audités.

- **L'appui du Président Directeur Général**

Le PDG apporte son appui au Service Audit Interne. Cet appui se traduit par le positionnement du service en position staff, la validation du programme annuel d'audit, la signature des lettres de mission, la validation des rapports d'audit pour leur donner une force d'application. En somme nous constatons la volonté du PDG à œuvrer pour valoriser et mettre en exergue la valeur ajoutée de l'audit interne qui constitue une solution à ses préoccupations de management.

Les forces constituent un atout important pour les animateurs de l'audit interne, l'ensemble du personnel, le management de la banque et en particulier permettent à la structure de tirer le meilleur profit de cette fonction. En dépit de l'existence de ces atouts, la pratique de l'audit interne présente des insuffisances importantes qu'il y a lieu de relever.

### **6.1.2. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne**

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

#### **6.1.2.1. Les faiblesses d'organisation**

Les insuffisances d'ordre organisationnel se traduisent par l'inexistence de manuel d'audit interne et l'absence d'outils de gestion du service d'audit interne.

- **L'inexistence de manuel d'audit interne**

Le Service Audit Interne ne dispose pas de manuel de procédure d'audit interne. L'inexistence de ce document est préjudiciable pour le service quand à son organisation, à la définition du cadre de travail et à la méthodologie appliquée.

- **L'absence d'outils de gestion du service d'audit interne**

Le Service Audit Interne ne dispose pas d'outils de gestion de leurs activités. Ces outils sont entre autre :

- les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit ;
- les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- le contrôle budgétaire du service audit interne.

L'absence de ces outils de gestion constitue un risque pour la bonne marche, l'efficacité, l'efficience et l'économie du service.

#### **6.1.2.2. Les faiblesses techniques**

Les faiblesses au niveau technique se résument en :

- l'absence de la documentation en audit interne à la bibliothèque ;
- l'inexistence de la charte d'audit interne ;
- l'insuffisance d'outils informatique ;
- l'inexistence de cartographie des risques ;
- l'insuffisance d'auditeurs internes.

- **L'absence de la documentation en audit interne à la bibliothèque**

L'absence de la documentation en audit interne est un sérieux handicap pour la pratique de l'audit interne à la BNI. En effet l'audit interne risque d'être en déphasage avec les bonnes

pratiques et les nouvelles techniques d'audit. La caducité de la pratique de l'audit interne fera courir à l'entreprise des risques non négligeables du fait que la fonction audit interne ne lui permettra pas d'assurer la maîtrise de ses activités.

- **L'inexistence de charte d'audit interne**

Bien qu'exigée par la norme 1000 – Mission, pouvoirs, responsabilités : « la mission, les pouvoirs de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérent avec les Normes et dûment approuvés par le conseil », le Service Audit Interne ne dispose pas de charte. Les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs n'étant pas définis, cela pourrait constituer un risque d'incompréhension de la fonction audit interne et de conflit.

- **L'insuffisance d'outil informatique**

Pendant notre stage, nous avons remarqué l'insuffisance d'outil informatique qui sont :

- logiciels d'audit interne tels que ICIS (Internal Control Information System) et ICAR (Informatisation des Constats d'Audit et du Rapport) ;
- imprimante pour chaque auditeur ;
- Scanners ;
- Photocopieuse

Ces outils auraient pour avantage l'optimisation des missions et de gagner du temps.

- **L'inexistence de cartographie des risques**

La cartographie des risques décrite dans la revue de littérature et qui constitue un outil de la pratique de l'audit interne n'est pas formalisée. Les risques sont évalués au cours des missions et cela ne permet pas d'avoir une vue globale de l'ensemble des risques et de leur hiérarchisation. Or cet outil est indispensable pour la gestion des risques, la gestion des ressources et la prise de décision du management.

### **6.1.2.3. Les faiblesse de la méthodologie**

La méthodologie d'audit utilisée lors de l'exécution des missions d'audit interne présente des insuffisances non moins négligeables au niveau des différentes phases.

- **Les insuffisances de la phase d'étude**

La phase d'étude telle que décrite dans le revue de littérature est incomplète. Nous avons constaté que dans la méthodologie appliquée par le service, le TFfa n'a pas été utilisé dans la phase d'étude. Or pour une bonne connaissance de l'objet d'audit, une identification et une meilleure évaluation des risques, le TFfa est indispensable. Une mauvaise connaissance de l'objet d'audit pourrait conduire à la non atteinte des objectifs de la mission.

- **Les insuffisances de la phase de vérification**

L'absence de dossiers d'audit pourrait être désavantageuse pour l'auditeur qui devrait prouver les anomalies constatées au cours d'une mission.

- **Les insuffisances de la phase de conclusion**

La phase de conclusion présente des insuffisances au niveau de la réunion de clôture. Nous avons noté que la présentation des anomalies aux audités se faisaient « oralement ». Ce qui n'est pas conforme avec notre revue de littérature. Les anomalies devraient être présentées sur des papiers de travail (FAR par exemple).

### **6.1.2.4. Autres faiblesses**

L'évaluation des ressources humaines de l'audit interne par rapport aux travaux à effectuer et les activités, à haut risque, à couvrir fait ressortir une insuffisance en personnel. La conséquence directe de ce fait est la non couverture de toutes les activités à risques élevés au cours de l'année. Ce qui est préjudiciable pour la banque.

C'est sur cette analyse de la pratique de l'audit interne que va se reposer la suite logique de

notre étude à savoir les recommandations et le plan de mise en œuvre.

## **6.2. Recommandations**

Après le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la BNI, il convient d'indiquer les voies et moyens pour corriger les insuffisances et tirer le meilleur profit de cette fonction à valeur ajoutée certaine.

Pour ce faire, nous formulerons des recommandations sur les plans organisationnels, techniques et méthodologiques en vue d'améliorer la pratique de l'audit interne à la banque. Nous présenterons à la suite un plan de mise en œuvre des propositions dont la responsabilité incombe aux acteurs internes de l'audit interne.

### **6.2.1. Au plan organisationnel**

La mise en œuvre efficace de l'audit interne à la BNI suppose l'élaboration de manuel d'audit interne et la dotation du Service Audit Interne en outils de gestion de service d'audit interne.

#### **6.2.1.1. L'élaboration de manuel d'audit interne**

L'inexistence de manuel d'audit interne nous amène à recommander la norme 2040 et son MPA 2040-1. Le manuel d'audit interne doit être élaboré et enrichie constamment après chaque mission. Ce manuel doit remplir les objectifs suivants :

- définir de façon précise le cadre de travail : il doit comporter l'organigramme, le rattachement, les analyses de poste des membres, les pouvoirs des membres, la répartition des tâches, les conditions générales de travail (horaires, déplacements professionnels, remboursements de frais) ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant : la lecture du document lui permettra de découvrir les objectifs et les procédures de travail de l'audit interne ;
- servir de référentiel : elle doit comporter un rappel des normes de l'IIA ou renvoyer aux documents sur les lesquels les normes peuvent être consultées et des normes spécifiques au service (règles d'engagement et de gestion du personnel, règles de voyage et de déplacement, l'élaboration et la révision du plan, la méthodologie d'audit

appliquée).

### **6.2.1.2. La dotation du service en outils de gestion d'un service d'audit interne**

Afin d'améliorer l'organisation et de préciser les modalités de gestion du service audit interne, le Chef de Département Audit Interne gagnerait à concevoir :

- les logiciels d'élaboration du plan d'audit et de suivi de sa réalisation ;
- les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit ;
- les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- le contrôle budgétaire du Service Audit Interne.

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

### **6.2.2. Au plan technique**

Le service audit interne devra se doter des moyens techniques appropriés pour l'accomplissement efficace de ses missions.

En plus des moyens dont il dispose, le Service Audit Interne, dans le but d'améliorer ses prestations gagnerait à :

- élaborer une charte d'audit interne ;
- concevoir une cartographie des risques liés aux activités de la banque ;
- se doter de manuels des procédures non encore formalisées ;
- se doter d'un manuel d'audit interne ;
- d'une bibliothèque riche en littérature d'audit interne bancaire.

#### **6.2.2.1. L'élaboration de la charte d'audit interne**

Pour une meilleure organisation du travail du Service Audit Interne, il est primordial que le service se dote d'une charte. Cette charte devra être signée par le Président Directeur Général

et devra établir :

- l'organisation du Service Audit Interne et son rattachement directe au Président Directeur Général ;
- les responsabilités du service ;
- la méthode de travail, notamment l'indépendance, la confidentialité et la documentation de ses constats et analyses ;
- le résultat des travaux d'audit, notamment la production de rapports détaillés, de synthèse et les conditions de leur validation et leur diffusion ;
- les relations avec le comité des comptes et de l'audit ;
- les relations avec les commissaires aux comptes ;

Cette charte devra être distribuée, et si possible, commentée à tous les futurs audités.

#### **6.2.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques pour chaque activité et sa mise à jour constante**

Nous recommandons l'élaboration et la mise à jour annuelle de la cartographie. Cette activité aura pour but de mieux :

- gérer les risques en s'appesantissant sur les plus critiques et de les traiter par priorité ;
- gérer les ressources en affectant ou en déployant des ressources aux risques prioritaires ;
- gérer la communication en servant de tableau de bord au pilotage de l'organisation.

#### **6.2.2.3. La couverture de toutes les procédures avec des manuels**

Le Service Organisation doit veiller à l'élaboration des manuels pour les procédures non encore couvertes par des manuels. Compte tenu de l'importance de ce moyen technique pour les missions d'audit interne, l'établissement de ces manuels devraient être une tâche urgente.

La disponibilité de ces manuels permettra de doter les auditeurs débutants d'instruments de formation et de contribuer au renforcement de l'efficacité organisationnelle du Service Pool Audit Interne afin de leur assurer une meilleure visibilité et lisibilité de ses actions sur le terrain.

#### **6.2.2.4. La documentation de la bibliothèque avec la littérature en audit interne bancaire**

Pour permettre au personnel de l'audit interne de rester en phase avec les mutations environnementales et surtout avec l'évolution de la fonction d'audit, il faudra mettre à leur disposition, à la bibliothèque, la littérature en audit interne bancaire. Ce qui aura une répercussion positive sur la valeur ajoutée de la fonction.

#### **6.2.3. Au plan méthodologique**

La démarche de l'audit interne telle qu'appliquée à la BNI est globalement satisfaisante. Les auditeurs dans leur démarche respectent toutes les phases de la pratique. Mais il existe des étapes non observées dont nous pensons que le respect contribuerait à l'optimisation de la pratique de l'audit interne à la BNI.

##### **6.2.3.1. La conduite de la phase d'étude**

La démarche de l'audit par les risques étant préconisée par les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, nous recommandons l'élaboration du tableau des risques encore appelé le tableau des Forces et des faiblesses (TFfa) lors de la phase d'étude d'une mission d'audit interne afin d'identifier et d'évaluer les risques liés aux activités de la banque. La construction de ce tableau doit se faire avant les travaux de terrains et elle est nécessaire pour les quatre (03) opérations suivantes :

- elle représente la première partie du QCI ;
- elle est la base même de la grille d'analyse des tâches ;
- elle est la première étape de l'évaluation d'un contrôle interne rationnel par le manager.

Ce tableau permettra de préciser les objectifs de la mission.

##### **6.2.3.2. La conduite de la phase de vérification ou de réalisation**

La participation aux missions d'audit interne nous a permis de constater l'absence de dossiers d'audit et de papiers de travail. En vue d'améliorer la pratique de l'audit, nous recommandons la constitution des dossiers d'audit et de papiers de travail.

En effet, à chaque mission d'audit interne doit correspondre un dossier composé entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence a une triple justification : exigence de preuve, exigence d'efficacité, exigence de formation.

### **6.2.3.3. La conduite de la phase de conclusion**

Bien que les étapes de cette phase soient correctement suivies, nous avons constaté que lors de la réunion de clôture, les anomalies sont présentés aux audités oralement. Ceci étant, nous suggérons que, les anomalies soient formalisés dans les FAR et présentées aux audités pour recueillir leurs commentaires avant l'élaboration du projet de rapport. L'utilisation de cette technique permettra une meilleure lisibilité des résultats de la mission et facilitera la rédaction du rapport.

### **6.2.4. Autres recommandations**

Il s'agit de l'audit de la fonction audit interne, de l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act, et le recrutement d'auditeurs internes :

- **l'audit de la fonction audit interne** : cet audit aura pour objet l'amélioration de la qualité des prestations et la certification de la fonction audit interne ;
- **l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act** : l'évaluation approfondie et formalisée du contrôle interne préparatoire à l'attestation sur le contrôle interne à publier chaque année ;
- **le recrutement d'auditeurs internes** : en vue de couvrir toutes les procédures à risques élevés.

### **6.3. Plan de mise en œuvre**

La mise en œuvre des recommandations pour la dynamisation de la pratique de l'audit interne relève en premier lieu de la compétence du Président Directeur Général en ce qui concerne les aspects concernant le management.

Le déroulement du plan de mise en œuvre des recommandations consiste en l'indication du plan d'action, des responsabilités et du chronogramme de mise en œuvre et la précision du rôle du Service Audit dans la mise en œuvre du plan d'action.

### 6.3.1. Plan d'action, responsabilités et chronologie de mise en œuvre

Pour assurer l'efficacité de la pratique de l'audit interne à la BNI, dans les meilleurs délais nous proposons le plan d'action avec les responsabilités et le chronogramme de mise en œuvre dans le tableau suivant :

**Tableau 4:** Plan d'action, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre.

Principales actions	Date de mise en œuvre	Responsabilités	Observation
<b>Au plan organisationnel</b> - L'élaboration de manuel d'audit interne - La dotation du Service Audit Interne en outils de gestion d'un service d'audit interne	- Immédiatement - Immédiatement	- Service Organisation et Méthodes - DAG	Application du manuel et l'utilisation des outils dès la mise à disposition.

<p><b>Au plan technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'élaboration de la charte d'audit interne</li> <li>- L'élaboration d'une cartographie des risques et sa mise à jour périodique</li> <li>- La couverture des procédures non couvertes par des manuels</li> <li>- La documentation de la bibliothèque avec la littérature en audit interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Audit interne</li> <li>- Service Audit Interne</li> <li>- Service Organisation et méthodes</li> <li>- PDG et DAG</li> </ul>	<p>Elaboration des outils et documentation de la bibliothèque dès la mise à disposition des moyens.</p>
---	--	--	---

Principales actions	Date de mise en œuvre	Responsabilités	Observation
<p><b>Au plan méthodologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilisation du TFfa</li> <li>- La constitution de dossiers d'audit</li> <li>- La formalisation des anomalies dans des FAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service Audit Interne</li> <li>- Service Audit Interne</li> <li>- Service Audit Interne</li> </ul>	<p>Application dès les prochaines missions</p>

<p><b>Autres recommandations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'audit de l'audit interne</li> <li>- l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act</li> <li>- le recrutement d'auditeurs internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> <li>- Immédiatement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DAG</li> <li>- DAI</li> <li>- DRH</li> </ul>	<p>Application immédiate des recommandations</p>
---	---	---	--

Source : Nous-même.

L'exécution de ce programme demande un engagement ferme de la direction générale au côté des responsables de l'audit interne qui doivent jouer un rôle prépondérant.

### 6.3.2. Le rôle du Service Audit Interne dans la mise en œuvre du plan d'action

L'audit interne étant le principal concerné par le plan d'action, il devra s'impliquer davantage pour son exécution. Son rôle comportera un volet technique et un volet suivi de l'exécution du plan d'action.

#### 6.3.2.1. Le rôle technique

Le rôle de l'audit interne sur le plan technique se définit par l'ensemble des actions qui touchent à la mise en œuvre des recommandations spécifiques à la fonction audit interne. On peut citer entre autre les actions proposées pour l'amélioration de l'organisation du Service Audit Interne, la disposition de moyens techniques, l'amélioration de la méthodologie adoptée. A cet effet, il s'occupera de la conception des documents et de veiller au respect des principes dans l'exécution des tâches.

A ce rôle technique, il convient d'adjoindre le rôle administratif à travers le suivi du plan d'action.

### **6.3.2.2. Le suivi de l'exécution du plan d'action**

La responsabilité du suivi de l'exécution du plan d'action relève du Service Audit Interne qui se chargera de veiller au respect du chronogramme en informant qui de droit de l'état d'exécution des activités de mise en œuvre du plan d'action et sur d'éventuelles différentes difficultés rencontrées. Pour ce faire, il devra veiller à la correction du plan d'action lorsque les nécessités s'imposent (réviser éventuellement le calendrier, intervertir des actions...).

Le succès de la mise en œuvre du plan d'action dépendra en grande partie du dynamisme du Service Audit Interne. Il devra créer les conditions d'une adhésion effective de l'ensemble du personnel à la nouvelle approche entreprise. Pour ce faire, les qualités professionnelles et surtout communicationnelles des animateurs de l'audit interne constitueront l'atout majeur. Les recommandations proposées à la BNI ont pour objectif principale l'amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Cette amélioration permettra à l'audit interne d'être efficace et d'accroître ainsi sa valeur ajoutée pour la banque par sa contribution à la maîtrise des activités par les différents responsables.

### **Conclusion**

Le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la BNI nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses aussi bien au plan organisationnel, technique et méthodologique. Ce diagnostic a mis en exergue la nécessité d'une amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Comme contribution à l'amélioration de la pratique afin que l'audit interne joue véritablement et aisément son rôle de relaxant pour le management, nous avons formulé des recommandations et élaboré un plan d'action et un chronogramme de mise en œuvre.

## **Conclusion Générale**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le défi a relevé dans un secteur en perpétuel évolution (croissance de l'activité bancaire) est que la banque soit capable à tout moment de disposer d'un outil lui permettant la parfaite maîtrise de ses activités, gage d'une performance soutenue et durable.

Les objectifs de l'audit interne bancaire sont de vérifier sur la base régulière que le système de contrôle interne bancaire fonctionne de manière efficace selon les politiques et procédures décidées par la direction ; ce système étant composé de trois (03) niveaux : contrôles de premier degré, contrôles de second degré et contrôles de troisième degré, selon BERTIN (2007 : 96) et COUSSERGUES (1998).

L'objet de notre étude était de faire un diagnostic de la fonction audit interne telle qu'elle est conçue et appliquée au sein de la BNI. En vue de disposer d'un référentiel permettant de faire cette étude, nous avons construit, à partir de la revue de littérature sur ce sujet, un modèle d'analyse avec la détermination des composantes de la pratique de l'audit interne bancaire et les variables qui peuvent influencer cette pratique. Le diagnostic de la pratique nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses du management de la fonction dans la banque. Ces insuffisances ainsi identifiées, nous avons formulé des recommandations pour améliorer la pratique de l'audit interne à la BNI. Pour la mise en œuvre de ces recommandations, nous avons proposé un plan d'actions.

Toutefois, notre étude présente un certain nombre de limites inhérentes à la délimitation même du sujet et à l'estimation financière du budget de mise en œuvre des recommandations :

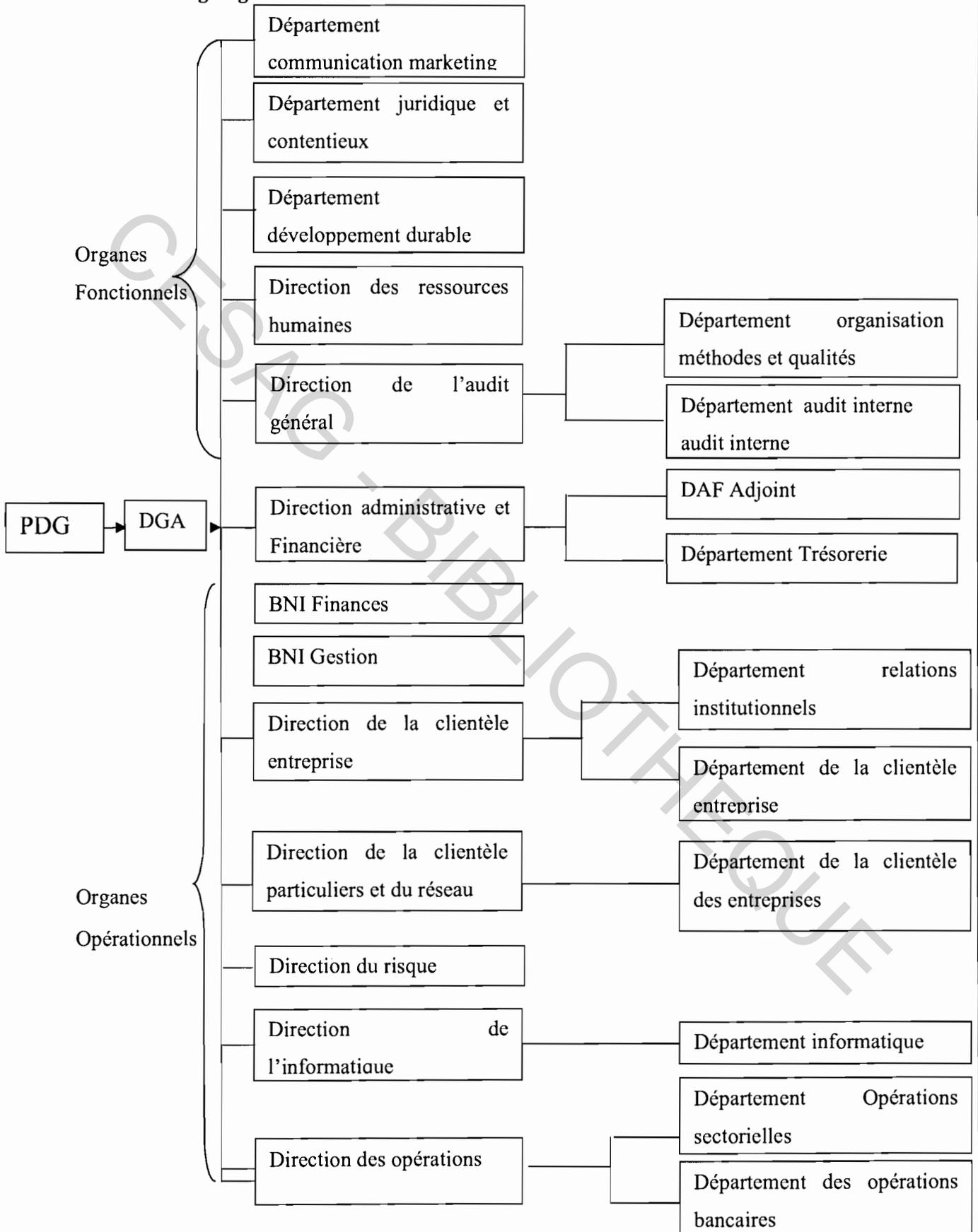
- le choix théorique opéré (la non prise en compte de certaines variables et les interactions entre les variables indépendantes) ;
- la non obtention d'informations suffisantes pour apprécier le gouvernement d'entreprise de la banque ;
- la non évaluation de l'incidence financière de la mise en œuvre du plan d'action.

Pour conclure, bien que ces limites ne remettent pas en cause les résultats de cette étude, nous espérons qu'elles seront prises en compte par les recherches futures.

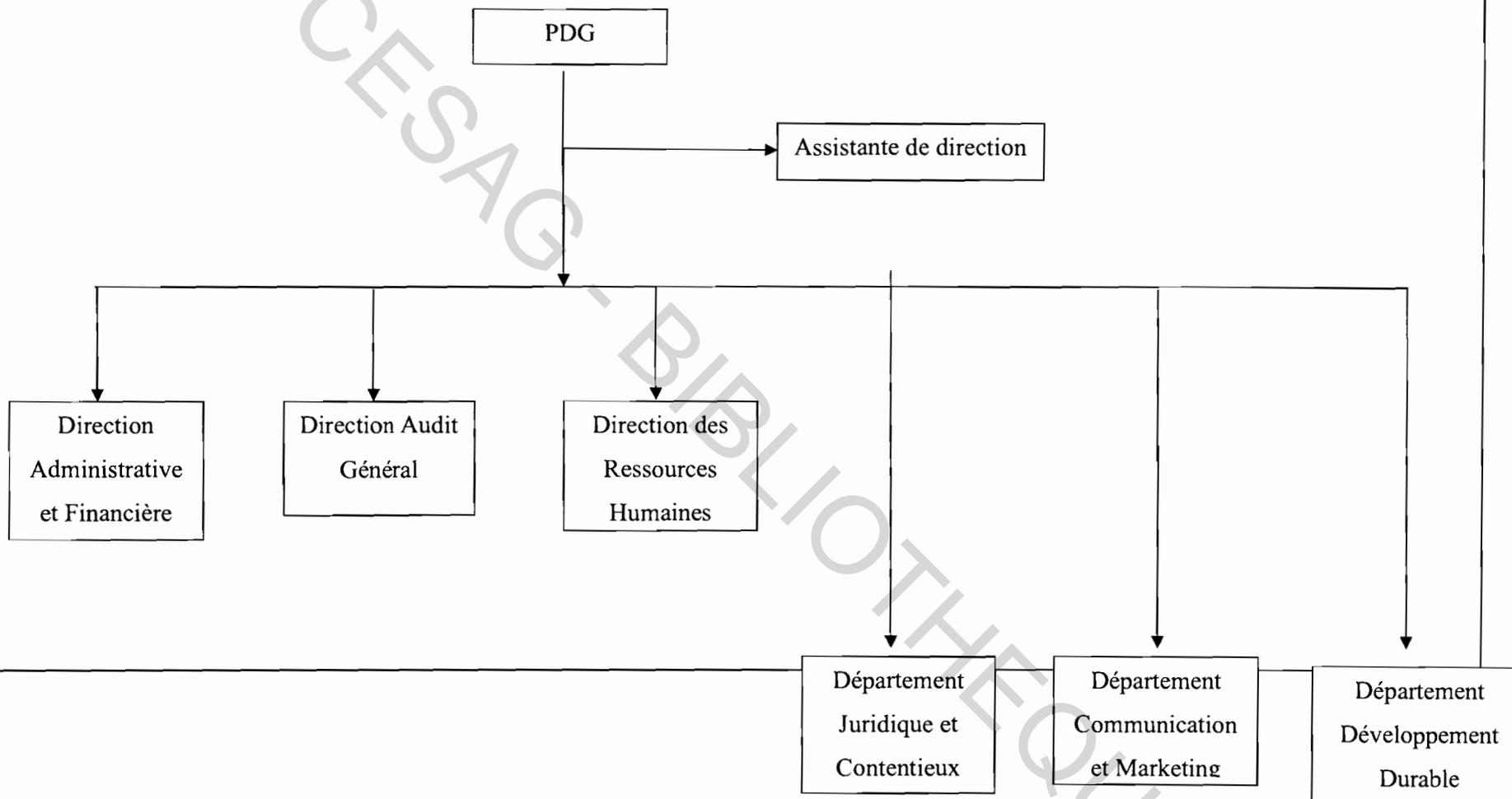
CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexes**

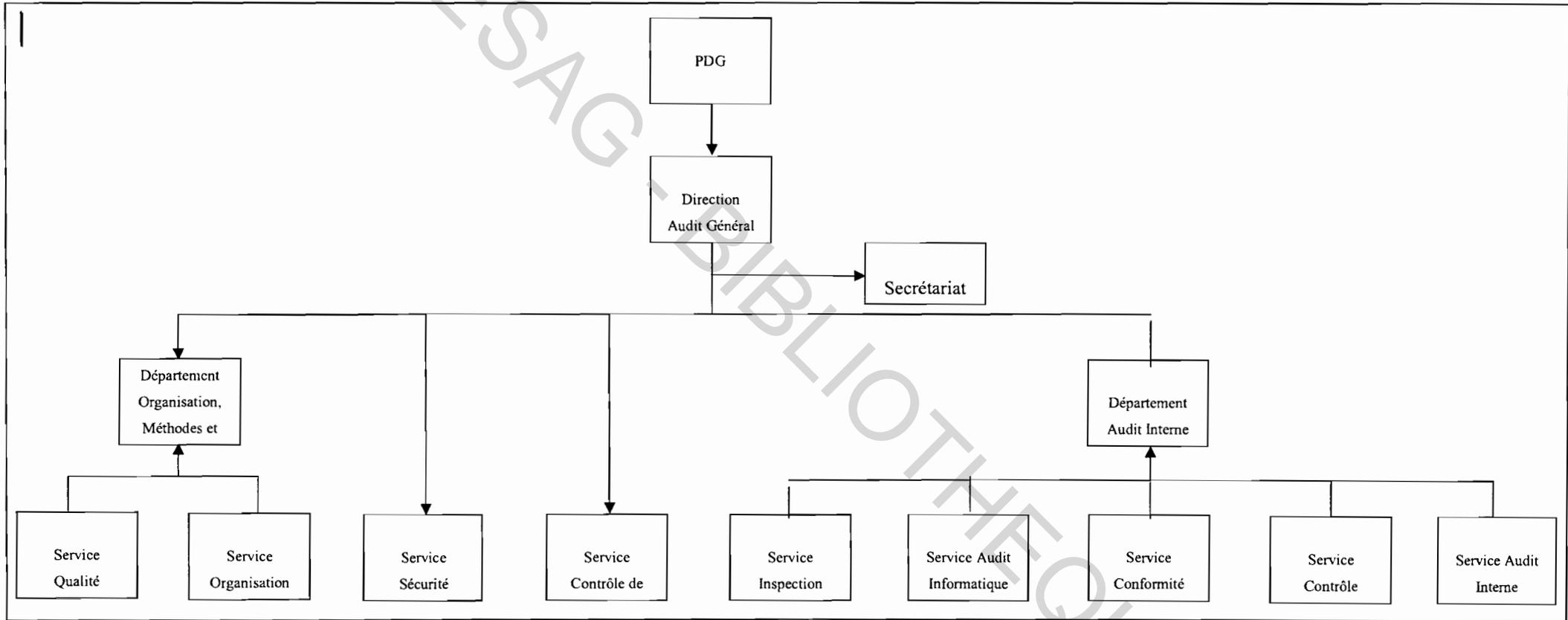
Annexe 1: Organigramme de la BNI



Annexe 2: Organigramme général de la Direction Générale de la BNI.



Annexe 3 : Organigramme de la Direction de l'Audit Général.



**Annexe 4: Exemple de Feuille d'Analyse des Risques (FAR)**

<b>Types de risques identifiés :</b>		
<b>Faits constatés :</b>		
<b>Causes explicatives :</b>		
<b>Conséquences réelles ou potentielles :</b>		
<b>Recommandations :</b>		
<b>Chef de mission :</b>	<b>Auditeur :</b>	<b>Responsable du domaine audité :</b>

**Annexe 5 : Exemple de fiche de constat**

**Anomalie constatée**

<b>Constat</b>	
<b>Risque</b>	
<b>Recommandation</b>	
<b>Commentaire du Responsable audité</b>	

**Source :** DAG, Département Audit Interne, Service Audit Interne, rapport de mission, 2010.

**Annexe 6:** Guide d'entretien.

**GUIDE D'ENTRETIEN**

**I. PRESENTATION DE L'ENTITE**

1. Quelle est la dénomination sociale de la BNI ?
2. Quelle est la raison sociale de la Banque ?
3. Quel est le numéro de l'immatriculation de la BNI au registre du commerce ?
4. Quel est son numéro d'inscription sur la liste des banques de l'UEMOA ?
5. L'organigramme de la BNI ?
6. Quelle est la répartition du capital de la Banque ?
7. Quelle est l'historique de la BNI ? (date de création, évolution, activités, les missions)
8. Quelle est la répartition du personnel de la BNI selon les directions et/ départements ?
9. Quelles sont les instances dirigeantes de la Banque ?

Quels sont les missions/ objectifs/attributions / de ces organes :

- le Conseil d'Administration ;
- le Comité de Direction ;
- l'Assemblée Générale ordinaire (AGO);
- l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE);
- la Direction Générale ;
- la DAG ;
- la Directions Judiciaire et Contentieux (DJC) ;
- la DAF ;
- la DO ;
- la DRH ;
- la DCE.
- la DCPR.
- la Direction des Risques (DR) ;
- la Direction Informatique (DI) ;

- la Direction Marketing.
- Département organisation, méthode et qualité
- Service organisation et méthode
- Service qualité
- Service sécurité
- Service contrôle de gestion

- ✓ Quels sont les moyens humains de la BNI ? (répartition par direction par exemple)
- ✓ Quels sont les moyens matériels de la BNI ?
- ✓ Quels sont les moyens (humains et matériels du service d'audit interne) ?
- ✓ Quels sont les types de missions réalisés par le service

10. Quels sont les services fonctionnels de la Banque ?
11. Quels sont les services opérationnels de la Banque ?

## **I. LES MISSIONS**

1. Pouvez-vous nous décrire les missions qui vous sont assignés ?
2. Quelles sont les différentes missions qui vous sont assignées ?
3. Pensez vous que vos missions ou attributions sont suffisamment claires, concises ? justifiez votre réponse ?
4. Pensez-vous que vos missions telles que définies sont bien comprises des auditeurs ? justifiez votre réponse
5. Qu'est ce qui vous distingue du service de contrôle de gestion ?
6. Existe t-il une adéquation entre vos missions et les moyens ?
7. Existe-t-il des interférences entre vos missions et celles d'autres services ? lesquelles par exemple ?
8. Pensez-vous que vos missions sont connues et comprises par les audités ?

## **II. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

1. Pouvez-vous nous décrire la structure organisationnelle de votre service ?
2. Pensez-vous que la structure organisationnelle actuelle de votre service vous permet de réaliser vos objectifs et les objectifs du PDG ? Justifiez votre réponse.
3. La structure organisationnelle définie-t-elle clairement les rôles et tâches des auditeurs ?

### **III. LA POSITION HIERARCHIQUE DE L'AUDIT INTERNE**

1. Quel est le rattachement hiérarchique de votre service ?
2. Quel est le rang de votre service ?
3. Pensez-vous que cette position permet d'être indépendant ?
4. Votre structure jouit-elle d'une autorité morale auprès du management ? Justifiez-votre réponse.

### **IV. LA COMPETENCE**

1. Pensez-vous que votre niveau de formation permet de bien assurer les fonctions d'auditeurs ?
2. Existe-t-il un système de formation continue pour les auditeurs ?
3. Quelle est l'expérience professionnelle de votre équipe ?
4. Vos auditeurs maîtrisent-ils la méthodologie d'audit ?
5. vos auditeurs maîtrisent-ils les outils et techniques d'audit interne bancaire ?
6. Pensez-vous que votre personnel a des bonnes capacités communicationnelles ? Justifiez votre réponse.
7. Pensez-vous que vos auditeurs respectent et appliquent les principes fondamentaux (intégrité, objectivité, confidentialité et compétence) ?
8. Vos auditeurs connaissent-ils les nouvelles normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?
9. Vos auditeurs applique-t-ils les nouvelles normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ?

### **V. LES MOYENS DE L'AUDIT INTERNE BANCAIRE**

1. Quels sont les moyens (matériels, humains et financiers) dont dispose votre service pour la réalisation de vos objectifs ?
2. Que pensez-vous des moyens qui sont mis à vos dispositions ? Justifiez votre réponse.
3. Avez-vous un budget propre au service ?
4. Le budget est-il suffisant pour couvrir les activités ?

### **VI. LE FONCTIONNEMENT**

1. Comment assurer vous le suivi des recommandations des audits externes ?

2. Disposez-vous d'un plan d'audit, si oui comment est-il élaboré ?
3. Comment managez-vous le personnel du Service d'Audit Interne (depuis l'arrivée au sein du service jusqu'au départ : gestion de la carrière des auditeurs) ?
4. Comment assurez-vous votre rôle de pépinière ou vivier dans l'organisation ?
5. Faites-vous recours à des spécialistes (fiscaliste, informaticien) pour l'audit des activités spécifiques ?
6. Vos missions couvrent-elles l'ensemble des activités de la banque ? sinon, pourquoi ?
7. Selon vous, l'audit interne apporte-t-elle de la valeur ajoutée à la BNI ? Justifiez votre réponse.

## **VII. LE CONTRÔLE INTERNE**

1. La BNI dispose-t-elle d'un manuel de procédures ?
2. Le manuel est-il à jour ? si oui quelle périodicité ?
3. Si non, comment établissez-vous les critères d'évaluation ?
4. La BNI respecte-t-elle les limitations et les ratios de contrôle (dispositions prudentielles) édictées par la Commission Bancaire de l'UEMOA ?
5. Le nouveau PCB est-il appliqué à la BNI ?
6. Existe-il un manuel des procédures comptables ?
7. Avez-vous déjà évalué un système de contrôle interne ?
8. Quelle est votre appréciation du système de contrôle interne à la BNI ? Bon, Moyen, Faible, ou bien donner une note sur une échelle de 1 à 10.
9. La BNI a-t-elle été victime de sanction pour le non respect des réglementations applicable à l'activité bancaire ? Lesquelles ?
10. Pensez-vous que la mise en œuvre de vos recommandations peut-elle favoriser une meilleure maîtrise de l'activité ?

## **VIII. LA CONDUITE DES MISSIONS D'AUDIT**

1. Pouvez-vous décrire le déroulement de vos missions d'audit ?(les différentes phases - les étapes – les outils – les résultats – les objectifs)
2. Cette méthodologie s'applique-t-elle à toutes vos missions d'audit ?
3. Quels sont les outils et techniques que vous utilisez à chaque étape ?(les outils les plus fréquemment utilisés)
4. Quels sont les facteurs déterminants dans la composition des équipes d'audit ?

5. Comment assurez-vous le suivi des missions ?
6. Comment s'effectue la préparation des missions ?
7. Comment s'effectue la réalisation des missions ?
8. Comment s'effectue la conclusion des missions ?
9. Vos recommandations sont-elles pertinentes ?
10. Vos recommandations sont-elles mises en œuvre ?
11. Quel est le degré ou pourcentage de mise en œuvre de vos recommandations ?
12. Comment assurez-vous le suivi des recommandations ?
13. Selon vous, qu'est-ce qui détermine le succès d'une mission ?
14. Quelle est la durée moyenne des missions d'audit ?
15. Intégrez-vous les réglementations de la Commission Bancaire dans vos missions d'audit ?
16. Faites-vous l'audit des limitations et des normes de gestion préconisées par la Commission bancaire de l'UEMOA ?
17. Pensez-vous que vos recommandations améliorent le contrôle interne de la banque ?
18. Comment les audités perçoivent-ils la fonction audit interne ?

#### **IX. LES REALISATIONS DE L'AUDIT INTERNE**

1. Pouvez-vous nous décrire les principales réalisations du Service d'Audit Interne ?
2. Vos réalisations vous donnent-elles satisfaction ?
3. Vos réalisations émanent-elles des missions de l'audit interne ?

#### **X. LES CONTRAINTES/ DIFFICULTES**

1. Quels types de difficultés rencontrez-vous ? lors de vos missions ?
2. Quelles sont vos principales contraintes ? (d'ordre matériel, financier, humain, autres contraintes à préciser.
3. Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en adéquation de la méthodologie de l'audit avec les dispositifs prudentielles de la Commission Bancaire ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Bibliographie**

Ouvrages

1. ARENS Alvin A. (2000), *Auditing an Integrated Approach*, Prentce Hall, 8ème édition, New Jersey, 821 pages.
2. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
3. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
4. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, Editions Dunod, Paris, 355 pages.
5. HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education, France, 243 pages.
6. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2000), *Rédiger les procédures de*
7. IFACI, (2001), *évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, 45 pages.
8. IFACI (2004), *les normes de l'audit interne*, 30 pages.
9. JIMENEZ Christian & al (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Editions revue banque, paris, 271 pages.
10. LEMANT Olivier (1995), *Conduite d'une mission d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 281 pages.
11. LEMANT Olivier (1999), *Gérer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?*, Editions Maxima, Paris, 117 pages.
12. MADERS Henry-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisation, Paris, 221 pages.
13. MOELLER Robert (1999), *Brink's modern internal auditing*, 5è édition, New York.
14. NDOYE Doudou (2003), *L'Union Economique et Monétaire Ouest africaine (UEMOA)*, Editions Juridiques Africaines, Dakar, 406 pages.
15. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, Edition Dunod, Paris, 352 pages.
16. PICKET, Spencer, K H (1997), *The innternal auditing handbook*, Editions John Wiley & Sons ltd, New York, 636 pages.
17. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions

- d'organisation, Paris, 467 pages.
18. RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
  19. ROBERTSON Jack (1999), *Auditing*, Mc Graw-Hill, 2<sup>e</sup> Edition, Boston, 814 pages.
  20. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 217 pages.
  21. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, 1093 pages.
  22. SIRUGUE &al (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, Editions Dunod, Paris, 278 pages.
  23. STETTLER Howard F. (1976), *Audit : principes et méthodes générales*, Publi Union, Paris.

#### Articles

24. BERGERET Florence (2002), *L'activité de conseil définie dans les contours de l'audit interne*, Revue Française de l'Audit Interne n° 160 Juin 2002.
25. DUMAS Jacques (1999), *la mesure de la performance en audit interne*, Revue Française de l'audit interne n° 147, pages 40-43.
26. FREYCHE Michel (1995), *Risques financiers et systèmes de contrôle interne*, Revue française de l'audit interne n°127, décembre 1995.
27. JANICHON Françoise (2002), *des atouts pour la qualité professionnelle*, Revue française de l'audit interne n°160 juin 2002.
28. JOUFFROY Marc, (juin 2000), *permanence et évolution de l'audit et du contrôle interne*, Revue Française de l'audit interne, n° 150, pages 38-39.
29. IIA (2000), *la nouvelle définition de l'audit interne*, [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
30. IIA (2005), *les normes de l'audit interne : les raisons de leur importance*, [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
31. LEGRAIN Alain (2007), *Veolia Environnement : des actions en harmonie avec la sarbanes-oxley act*, Revue Française de l'audit interne n° 185 juin 2007, pages 23-25.
32. VAURS louis (2000), *la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, Revue française de l'audit interne n° 147, pages 40-47.

#### Sources internet

33. *Les normes professionnelles de l'audit interne* (2009), IIA traduites et adaptées par

IFACI, <http://www.ifaci.com>.

Textes

34. Code de déontologie de l'audit interne.
35. Circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000 relatif à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE