

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion*

*Département des Sciences Economiques*

## *Mémoire de Fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Economie monétaire et bancaire

### *Thème*

**La conduite d'une mission d'audit interne en Algérie :  
étude comparative entre une banque et une entreprise**

*Réalisé Par :*

- BECHAR Celia
- BOUAKAZ Katia

*Encadré Par :*

Dr. MOUFFOK Nacer-Eddine

Date de soutenance :

**Jury :**

Président :

Examineur :

Rapporteur

*Année universitaire 2019/2020*

## *Remerciements*

*Ce modeste travail est le fruit de nos propres efforts, ainsi que les efforts de bien de personnes à qui nous voudrions exprimer nos vifs remerciements.*

*Nous remercions dans un premier lieu Dieu Le Tout Puissant de nous avoir accordé la puissance et la volonté pour achever ce travail.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à notre encadreur M. MOUFFOK Nacer-Eddine pour ses conseils et orientations.*

*Nous insistons à remercier en particulier nos chère parents ; ce travail est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de nos reconnaissances et de notre affection, dans l'espoir que vous en serez fiers.*

*Enfin, nous remercions infiniment tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.*

## *Dédicaces*

*Celia* : je dédie ce modeste travail à :

- *Mes chers parents, en faible témoignage de ma reconnaissance, qu'ils trouvent dans ce travail, l'expression de ma gratitude pour leurs énormes sacrifices consentis pour moi " que Dieu les préserve sains".*
- *A mes chères sœurs : Tina, Salima, Amira et Yasmine, qui ont toujours été là pour moi.*
- *A ma copine Katia et sa famille.*
- *A M. MOUFFOK Nacer-Eddine et OUSSAR Saïd.*
- *A tous ceux qui me sont chers.*

*Katia* : je dédie ce travail à :

- *En premier lieu, comme guise de gratitude, à Mes chers précieux parents qui sont ma première source d'amour, de savoir, de soutien et de pertinence pour l'accomplissement de tous mes objectifs. Toutes les paroles que je pourrais employer ne décriront la reconnaissance et l'amour que je porte pour eux, que Dieu les garde.*
- *À mon cher frère Khaled, et mes chères sœurs Ibtissem, Rania, Nouna et Biba qui ont répondu présents pour me conseiller, me soutenir et me déstresser dans les moments les plus pénibles.*
- *A tous les membres de ma famille paternelle et maternelle.*
- *A ma chère copine Celia BECHAR et tous les membres de sa famille en particulier sa mère et son père.*
- *À toutes les personnes formateurs, professeurs, amis, qui part leurs conseils, leur écrits, leurs paroles et leurs critiques ont guidé ma réflexion durant mes recherches, en particulier Dr.MOUFFOK Nacer-Eddine, Dr. MEDCOUR Samir, OUSSAR Saïd, BAZIZ Anissa, BENACER Radia, MEZIANI Kahina, BOULI Ghouzlinne, et BERACHOUCHE Randa.*

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>AICA</b>	Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance
<b>AQR</b>	Assets Quality Review
<b>BC</b>	Banque Centrale
<b>BCE</b>	Banque Centrale Européenne
<b>BCBS</b>	Basel Committee on Banking Supervision
<b>BRI</b>	Banque des Règlements Internationaux
<b>BTA</b>	Bon de Trésor Assimilable
<b>BTC</b>	Bon de Trésor à Court terme
<b>CT</b>	Court Terme
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
<b>IAS</b>	International Accounting Stards
<b>IFACI</b>	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>LT</b>	Long Terme
<b>LTV</b>	Loan To Value
<b>ME</b>	Moyenne Entreprise
<b>MT</b>	Moyen Terme
<b>MLT</b>	Moyen et Long Terme
<b>MQR</b>	Model Quality Review
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OICV</b>	Organisation Internationale des Commissions de Valeurs
<b>OTC</b>	Over The Conter (marché de gré à gré)
<b>PE</b>	Petite Entreprise
<b>PESTEL</b>	Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal

<b>QCI</b>	<b>Questionnaire du Contrôle Interne</b>
<b>QPC</b>	<b>Questionnaire Prioritaire de Constitutionnalité</b>
<b>RH</b>	<b>Ressource Humaine</b>
<b>RO</b>	<b>Réserve Obligatoire</b>
<b>RSI</b>	<b>Ratio de Solvabilité Internationale</b>
<b>SA</b>	<b>Société Anonyme</b>
<b>SARL</b>	<b>Société A Responsabilité Limitée</b>
<b>SCI</b>	<b>Système de Contrôle Interne</b>
<b>SEM</b>	<b>Société d'Economie Mixte</b>
<b>SNC</b>	<b>Société en Nom Collectif</b>
<b>TCN</b>	<b>Titre de Créance Négociable</b>
<b>TIC</b>	<b>Technologie de l'Information et de la Communication</b>
<b>TLAC</b>	<b>Total Loss Absorbing Capacity</b>
<b>TPE</b>	<b>Très Petite Entreprise</b>
<b>WWW</b>	<b>Word Wide Web</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°</b>	<b>Titres</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	L'évolution de la fonction d'audit à travers le temps (allons de 2000 avant J.C jusqu'à nos jours)	05
<b>02</b>	Exemple sur la pondération des engagements de bilan sous Bâle I	11
<b>03</b>	Pondération des éléments de hors bilan	11
<b>04</b>	Pondération des différents risques sous Bale II	12
<b>05</b>	Tableau récapitulatif des caractéristiques de l'auditeur	20
<b>06</b>	La distinction entre l'auditeur interne et le contrôleur de gestion	21
<b>07</b>	La distinction entre l'auditeur interne et externe	22
<b>08</b>	Les outils exploités par l'auditeur pour maîtriser son environnement	26
<b>09</b>	Tableau représentatif des principales caractéristiques de la fonction d'audit interne	28
<b>10</b>	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe	29
<b>11</b>	Tableau comparatif entre l'audit interne et contrôle de gestion	30
<b>12</b>	Identification et l'analyse des risques	37
<b>13</b>	Les objectifs généraux et spécifiques	37
<b>14</b>	La structure du rapport final	40
<b>15</b>	Tableau représentatif du plan d'action	41
<b>16</b>	Les partenaires de la banque	55
<b>17</b>	Les marchés d'intervention des banques	59
<b>18</b>	Récapitulatif des différents risques que la banque encours	62
<b>19</b>	Le macro-environnement de l'entreprise	67
<b>20</b>	Le microenvironnement de l'entreprise	67
<b>21</b>	Tableau récapitulatif des catégories de risques	68
<b>22</b>	Contrôle journalier de la caisse	71
<b>23</b>	Programme d'audit (programme de travail)	74
<b>24</b>	Tableau récapitulatif des risques concernant la fonction industrielle	77
<b>25</b>	Tableau de programme de vérification	78
<b>26</b>	Tableau des recommandations	81
<b>27</b>	La liste des différents rapports	84

## *Liste des figures*

<b>Figure N°</b>	<b>Titres</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	Structure de l'organisation en fonction de son environnement selon LAWRENCE et LORCHE	<b>17</b>
<b>02</b>	Relation de l'auditeur avec son environnement	<b>24</b>
<b>03</b>	Relation de l'auditeur avec le personnel de l'audité	<b>25</b>
<b>04</b>	Les différentes phases de la mission d'audit interne	<b>35</b>
<b>05</b>	La structure d'une FRAP	<b>39</b>
<b>06</b>	Les éléments de réussite d'une réunion de clôture	<b>40</b>
<b>07</b>	Cartographie des risques	<b>43</b>
<b>08</b>	Diagramme Ishikawa	<b>44</b>
<b>09</b>	Environnement de la banque	<b>55</b>
<b>10</b>	Figure représentative de l'environnement de l'entreprise	<b>66</b>
<b>11</b>	Exemple de FRAP	<b>79</b>

<b>Introduction générale</b> .....	1
------------------------------------	---

## **Chapitre 1 : Notions fondamentales sur l'audit**

<b>Introduction chapitre 1</b> .....	3
<b>Section 1 : Généralités sur l'audit</b> .....	3
<b>Section 2 : L'auditeur et son environnement</b> .....	18
<b>Conclusion chapitre 1</b> .....	26

## **Chapitre II : Présentation de l'audit interne**

<b>Introduction chapitre 1</b> .....	27
<b>Section 1 : Cadre théorique de l'audit interne</b> .....	27
<b>Section 2 : La conduite d'une mission d'audit interne</b> .....	34
<b>Conclusion chapitre 1</b> .....	52

## **Chapitre III : Etude comparative entre la mission d'audit interne au sein d'une banque et d'une entreprise**

<b>Introduction chapitre 1</b> .....	53
<b>Section 1 : Présentation générale de la banque</b> .....	53
<b>Section 2 : Présentation générale de l'entreprise</b> .....	63
<b>Section 3 : Comparaison entre la conduite d'une mission d'audit interne dans une banque et dans une entreprise</b> .....	69
<b>Conclusion chapitre 1</b> .....	86

<b>Conclusion générale</b> .....	87
----------------------------------	----

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

**Résumés**



# **Introduction générale**

Dans un environnement complexe, concurrentiel et en perpétuelles mutations, où les technologies ne cessent de se développer, des clients de plus en plus pointilleux et exigeants, l'évolution de l'intensité des risques, et plusieurs autres contraintes, ont provoqué la naissance d'un besoin d'un système de contrôle interne pertinent et performant au sein des entités, leur permettant une meilleure gestion et évaluation régulière, et donc contribuer d'une manière efficace à la réalisation des objectifs visés au préalable.

Ainsi, pour assurer une bonne coordination et un bon déroulement des pratiques et activités des entités, la direction doit mettre en place des dispositifs et techniques qui permettent la supervision et l'analyse directe des différentes tâches effectuées au sein de l'organisme, leur apportant de fait plus de transparence dans la gestion de leur activité.

Ces dispositifs veillent à s'assurer que chaque service de l'entité accomplit ses missions, avec précision et efficacité, dans le but d'aboutir à de meilleurs résultats. Pour cela, les responsables optent pour un contrôle d'audit interne sur un temps donné. Sachant que ce dernier, qui est un moyen et outil de pilotage d'un système de contrôle interne, constitue un examen critique qui permet la vérification des informations fournies par une organisation. L'audit interne est également considéré comme étant un moyen de prudence et d'austérité, qui permet de lutter contre les gaspillages, les irrégularités, les négligences, les infractions économiques et les erreurs professionnelles.

Rappelant que la fonction d'audit interne est récente. Son apparition remonte à la crise des Subprime de 2008 aux Etats-Unis<sup>1</sup> ; l'évolution de ce métier et la reconnaissance de son intérêt entraîne l'accroissement du rythme de la création de structures de cette activité.

A cet effet, il convient de souligner que dans les pays développés, la fonction d'audit interne a fait preuve de son potentiel qui contribue dans l'amélioration du système de contrôle interne, tout en agissant sur l'efficacité et l'efficience, ceci est confirmé à travers la norme internationale de l'audit interne : Norme 2120 sur le contrôle qui dicte :

«L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue<sup>2</sup>.».

Comme d'autres pays, l'Algérie a connu une évolution importante de corruption et de fraude, ce qui a poussé à réfléchir sur la manière de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne au sein des banques et des entreprises. Ceci a mené le législateur à dicter de

---

<sup>1</sup> Renard. J. (2010), "*Théorie et pratique de l'audit interne*", 7<sup>ème</sup> édition d'Organisations, Paris, p. 35.

<sup>2</sup> Voir le site : <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>, consulté le 15/02/2020.

nouvelles lois et instructions en matière d'audit interne, dans le but d'assurer une meilleure transparence et aider à créer de la valeur pour l'entité en question.

Pour cela, l'objectif visé de notre travail de recherche est d'apporter un aperçu des pratiques d'audit interne, son utilité et son importance dans l'entité, en se basant essentiellement sur une étude comparative entre les banques et les entreprises. Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

**«Quels sont les points de convergences et de divergences entre une mission d'audit interne menée par une banque, et celle menée par une entreprise ?»**

De cette question principale, découle des questions subsidiaires, à savoir :

- Qu'est-ce que l'audit, et quels sont ses principales caractéristiques ?
- Quels sont les objectifs de l'audit interne, et quel est son rôle au sein d'un organisme ?
- Comment l'audit se pratique-t-il sur le terrain et quels sont ses outils ?

Afin de répondre à toutes ces interrogations, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui répond à notre objectif de recherche. Ainsi, nous avons feuilleté et consulté un nombre important d'ouvrages, de revues, de thèses, et notamment exploité les différentes informations disponibles sur des sites internet liés directement, ou indirectement, à notre objet. Nous avons également conçu deux questionnaires qui devaient être distribués à l'ensemble des banques de la commune de Bejaia, ainsi qu'à certaines entreprises de cette région, afin d'effectuer une enquête de terrain, mais malheureusement les circonstances sanitaires exceptionnelles que connaît le pays, et le monde, n'ont pas permis la réalisation de cette démarche.

Cependant, afin de parvenir à notre objectif, nous avons subdivisé notre plan de travail en trois chapitres, hormis l'introduction et la conclusion générales :

- A travers le premier chapitre, intitulé "**Notions fondamentales sur l'audit** ", nous traiterons le cadre général de l'audit, tout en exposant son aspect historique ainsi que le concept global de l'auditeur.
- Dans le deuxième chapitre, intitulé "**Les essentiels de l'audit interne**", nous allons exposer le noyau de nos recherches, passant par les notions de base, puis nous allons détailler la conduite d'une mission d'audit interne.
- Enfin, le troisième chapitre, intitulé "**Etude comparative entre la mission d'audit interne au sein d'une banque et d'une entreprise** ", va répondre à la question principale de notre mémoire, tout en abordant les points les plus importants en termes de divergence et de convergence d'une mission d'audit interne menée par une banque et une autre menée par une entreprise.

# **Chapitre 1**

## **Notions fondamentales sur l'audit**

L'entité est définie économiquement tel un agent économique qui diminue les besoins des consommateurs par la production de biens et services pour un marché donné ; le rôle productif est le caractère qui distingue l'entité des autres agents économiques.

Selon la théorie des organisations, l'entité peut être définie comme étant un système finalisé ouvert sur son environnement. Mais, l'environnement de l'organisation est complexe et évolutif d'une manière permanente, ce qui explique que sa pérennité dépend de sa capacité à maîtriser son environnement. Pour cela et afin d'assurer leur survie, les dirigeants optent pour un système d'audit qui est devenu au fil du temps synonyme d'efficacité, d'objectivité et surtout il se présente comme étant un outil d'aide pour les entités.

Donc, il est important d'aborder et d'expliquer la source à travers laquelle découlent l'audit interne et tous les autres types d'audit. Ainsi, ce chapitre est réparti en deux sections : nous allons exposer au cours de la première section des généralités de base, tel le cadre historique, définitions, types d'audit, l'audit dans le cadre des accords de Bâle et les théories d'organisation. Puis, nous allons nous intéresser dans la deuxième section au meneur de la mission d'audit et son environnement de travail. Nous allons d'abord attribuer une définition à la profession d'auditeur, puis détailler ses caractéristiques et son rôle, la distinction et relation entre l'auditeur (interne et externe) et le contrôleur de gestion. Enfin clôturer ce chapitre par l'élaboration de la relation d'auditeur avec son environnement.

### **Section 1 : Généralités sur l'audit**

L'audit est la source de tout contrôle et analyse qui assure à toutes entités une meilleure gestion de son système dans sa globalité. Au cours de cette section, nous allons aborder les points suivants : l'évolution historique de l'audit, sa définition, ses différents types, l'audit dans le cadre des accords de Bâle, ainsi que les théories des organisations.

#### **1. Evolution historique de l'audit**

Si on se réfère à l'histoire, les premières procédures de régularisation et de contrôle des comptes apparaissent dès l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques<sup>1</sup>. En effet, déjà à l'époque, le code d'Hammourabi<sup>2</sup> évoquait clairement l'obligation de se servir d'un plan comptable et de respecter des normes de présentation pour mettre en place un support crédible de communication financière. Dès le III<sup>e</sup> siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont désigné des « questeurs », ce qu'on appelait plus tard les

---

<sup>1</sup> Voir le site : [http://www.e-rh.org/documents/these\\_herrbach.pdf](http://www.e-rh.org/documents/these_herrbach.pdf) ; consulté le 27/04/2020.

<sup>2</sup> Le Code de Hammurabi est un texte juridique [babylonien](#) daté d'environ 1750 av. J.-C., il est à ce jour le plus complet des [codes de lois](#) connus de la [Mésopotamie](#) antique.

intendants, pour contrôler les comptabilités de toutes les régions. Et à cette période que le terme « audit » apparaît, originaire du mot latin *audire*, qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs » (Raffegaue*etal.* 1994).

A partir de cette époque, l'évolution des procédés du contrôle des comptes a accompagné celle des structures économiques et des grandes organisations à caractères administratif et commercial. Mais, dès le XIXe siècle, le recours à ces pratiques devient de plus en plus important, surtout avec l'essor de « l'entreprise moderne ». Ainsi, l'audit se développe et commence à prendre la forme qu'on lui connaît aujourd'hui. Cette évolution passait par trois grandes périodes historiques :

- ✚ Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables (Carpenter & Dirsmith, 1993) ;
- ✚ Entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle, les auditeurs avaient la possibilité de prononcer un jugement sur la conformité totale des états financiers en cas de fraudes ou d'erreurs. En plus, des méthodes de sondages faisaient leur apparition, du fait de la forte évolution de la taille des organisations contrôlées ;
- ✚ A partir du milieu du XXe siècle, l'intérêt donné aux procédures de fonctionnement de l'entreprise devient de plus en plus important pour devenir actuellement indispensable.

**Tableau n°01 : Tableau représentatif de l'évolution de la fonction d'audit  
à travers le temps**

<b>Période</b>	<b>Prescripteur de l'audit</b>	<b>Auditeurs</b>	<b>Objectifs de l'audit</b>
<b>2000 avant J.C à 1700</b>	Rois, empereurs, Eglises et Etats	Clercs, Ecrivains	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine
<b>1700 à 1850</b>	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine
<b>1850 à 1900</b>	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité Juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
<b>1900 à 1940</b>	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
<b>1940 à 1990</b>	Etats, banques et actionnaires	Comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états
<b>A partir de 1990 à ces jours</b>	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité de contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale

Source : LIONNE Collins, GERARD Valin. (1992), "Audit et contrôle interne", Dalloz, Paris, page 17.

**❖ L'évolution de l'audit en Algérie**

L'audit a fait son entrée en Algérie progressivement, commençant par la définition des stratégies d'entités puis pour en arriver à l'établissement des bilans financiers et sociaux des entités économiques.

Les entités algériennes sont tenues uniquement par l'obligation d'élire un commissaire au compte dans les limites d'un audit légal.

Entre 1969 et 1980, la pratique du commissaire au compte a été organisée pour une première en Algérie par l'ordonnance 69-107 portant la loi de finance 1970. Cette loi se repose principalement sur le fait que le ministre d'Etat chargé de la finance et du plan, se nommer responsable de désigner des commissaires aux comptes dans les entités nationales et dans les établissements publics nationaux disposant d'un caractère commercial et industriel afin de s'assurer de la sincérité et de la régularité de leurs comptes, ainsi d'analyser leurs situations actives passives.

Le décret 70-173 du 16/11/1970 a par la suite précisé les différentes obligations et missions du commissaire au compte des entités publiques et semi-publiques. Ce texte a qualifié les commissaires aux comptes comme étant des contrôles permanents de la gestion des entités en confiant la mission à ses derniers.

La fonction d'audit interne est apparue en Algérie le 12 janvier 1988 suite à la loi 88-01 portant de différentes réformes économiques, cette dernière qui fait obligation dans son article 40 à l'entité publique algérienne de renforcer et de mettre en place les structures d'audit interne et d'améliorer leurs procédés de fonctionnement. C'est à partir de cette date que l'audit interne est devenu une fonction essentielle et indispensable dans les entités algériennes.

**2. Définition et types d'audit****2.1. Définition de l'audit**

L'audit peut être défini comme étant un examen professionnel et critique effectué par un agent compétent qui résulte un jugement par rapport à une norme sur la procédure, l'organisation, contrôle interne ou l'état financier d'une entité. Il s'agit donc de l'ensemble des démarches d'évaluations, d'investigations, de contrôles ou de vérifications, fusionnées sous le terme d'audit.

Aussi, l'audit est discerné comme étant un outil de perfectionnement continu, car il permet de faire le point sur l'objet en question dans le but d'en tirer des points non conformes ou faibles.

Ce constat est traduit sous forme de rapport écrit qui permet de déterminer les actions nécessaires, afin de corriger les écarts et les dysfonctionnements relevés. Ainsi, l'audit joue un



rôle essentiel au sein d'une entité du fait qu'il permet d'avoir une opinion professionnelle quant à sa santé financière ; un audit qui offre de bons constats constitue un gage de sécurité et de confiance pour ses clients.

D'une manière plus soutenue : « Un audit est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système. »<sup>3</sup>. Ou encore, « L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »<sup>4</sup>.

## **2.2. Types de l'audit**

Les types d'audits peuvent être définis selon :

### **2.2.1. L'objectif de la mission**

- **Les audits financiers et comptables**

L'audit financier vérifie le respect des lois et principes comptables tels qu'ils sont dictés dans la loi comptable. Ainsi, il indique les missions qui s'appuient sur les états financiers de l'entité dans le but d'étudier et d'analyser les comptes consolidés ou annuels. Il a pour objet de vérifier les processus comptables d'une entité (documents comptables, états financiers, compte annuels ...).

- **L'audit de la gestion**

L'audit de gestion est le plus connu sur le terrain ; il porte un jugement critique sur toutes les opérations de gestion ainsi que les performances de l'ensemble du personnel de l'entité auditée. Son objectif est d'apporter les preuves d'une malversation, d'une fraude ou d'un gaspillage.

- **L'audit opérationnel**

L'audit opérationnel s'intéresse à «l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux, et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs»<sup>5</sup>. La mission d'audit opérationnel a pour but d'améliorer les performances de l'entité et à analyser les risques afin d'apporter des recommandations.

### **2.2.2. Le domaine d'investigation de la mission**

L'audit s'intéresse à tous les domaines que l'auditeur qualifie et juge nécessaire d'être contrôler afin d'exprimer son opinion. Ainsi, on trouve :

---

<sup>3</sup>MAHA Henri. (1998), *Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils*, éd ECONOMICA, Paris, p.52.

<sup>4</sup>DUFF Robert. (1999), "*Encyclopédie de la gestion et du management*", éd DALLOZ, Paris, p.41.

<sup>5</sup>Thiery-Dubuisson Stéphanie. (2009), "*L'audit*", éd LA DECOUVERTE, p.128.

- *Audit social* : il a pour objet de contrôler la paie, déclarations sociales, ressources humaines et conditions de travail ;
- *Audit dévaluation* : faire appel à ce type d'audit au préalable avant l'acquisition d'une entité ;
- *Audit environnemental* : analyse les effets des activités menées par l'organisme sur son environnement.

### **2.2.3. L'entité auditée**

Ce type d'audit a été exercé autre fois par les sociétés commerciales uniquement. Au fil du temps, sa pratique s'est élargie et a été adaptée par différentes entités, y compris celles qui découlent du secteur public ou non lucratifs (associations).

### **2.2.4. L'intervenant**

L'audit peut être exercé à l'interne ou à l'externe de l'organisme :

- *L'audit interne* : constitue une profession exercée et menée par un auditeur interne salarié de l'entité. Il aide cette dernière à atteindre les objectifs fixés tout en identifiant les risques, puis propose des recommandations dans le but d'améliorer la performance et l'efficacité de l'organisme.
- *L'audit externe* : c'est un examen professionnel mené et exercé par un agent compétant qui exprime l'opinion neutre et analyse la sincérité et la régularité des états financiers de l'entité.

En somme, l'audit est un travail d'investigation et un examen qui est adapté par les entités. Ainsi, il est nécessaire de souligner que les différents types d'audit (interne, externe, opérationnel, comptable et financier...) sont essentiels pour le bon fonctionnement, la continuité et la pérennité de l'organisme.

## **3. L'audit dans le cadre des accords de Bâle**

L'instabilité du système financier se caractérise par une forte altération du cours des différentes variables financières qui s'accompagne généralement par l'endettement des agents, cela conduit à une déconnexion entre l'économie réelle et la sphère financière, nous parlons alors d'une bulle spéculative pour assigner ce phénomène de déconnexion entre les deux sphères. Ainsi, si les facteurs du déséquilibre financiers sont facilement identifiables, les crises quant à elles restent difficiles à les prévoir, et donc il est difficile à savoir avec exactitude quand elles se déclencheront, ni à savoir quel segment du marché touchera-t-elles.

Cependant, un ensemble de mesures réglementaires existe et vise à alerter l'instabilité financière et essayer de parvenir à limiter et rétrécir les dommages et pertes collatéraux de l'économie réelle. Et en matière de la réglementation du secteur bancaire, le comité de Bâle est responsable de concevoir les règles internationales. Il s'agit de recommandations qui passent par une mise en place d'une politique de régulation du système financier telles qu'une

politique macro-prudentiel et micro-prudentiel. La première vise à détecter les risques systémiques et garantir la stabilité du système financier, et la seconde vise à identifier les risques bancaires.

Dans ce qui suit nous allons voir comment le comité de Bâle a élaboré la réglementation prudentielle au fil des années à travers les accords de Bâle (**I, II, III et IV**).

### **3.1. La naissance des accords de Bâle**

Pendant les années 1980, les dispositifs bancaires et financiers nationaux et internationaux étaient secoués ; en 1974 la faillite de Herstatt Bank a fait grimper les pertes jusqu'à 680 millions de dollars<sup>6</sup>, La faillite de plusieurs banques, le crash boursier de 1987<sup>7</sup>, de plus, l'apparition d'une concurrence torride, développée au sein du système interbancaire, a provoqué la réduction des fonds propres des différentes banques à un niveau dangereusement bas. Sachant que les banques ont besoin d'un volume de capitaux important pour pouvoir faire face à leurs pertes financières, ces menaces encourues par les banques ont poussé les autorités compétentes (comité de Bâle) à recommander des normes afin de fixer un minimum de fonds propres dans le but d'absorber les pertes prudentielles, ainsi éviter les différentes crises systémiques, très risquées qui fragilisent le système bancaire et menacent la stabilité financière nationale et internationale.

### **3.2. La création du Comité de Bâle**

C'est une instance internationale située à la Banque des Règlements Internationaux (BRI) dans la ville Suisse Bâle, créé par les gouverneurs des banques centrales du G10 (onze pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse) en 1974. Le Comité était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer sa création et fut son premier président.

Le Comité de Bâle, ou Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), a pour but d'assurer la fiabilité et la stabilité du système bancaire et financier, par l'établissement des règles en matière de contrôle prudentiel. Donc, le but est de contrôler et guider l'activité bancaire et le comportement du banquier qui cherche l'intérêt privé ; depuis ce moment la réglementation de Bâle évolue avec l'évolution de l'activité.

Le Comité se compose aujourd'hui de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles de 27 pays : aux onze premiers se sont ajoutés le Luxembourg et

---

<sup>6</sup> [https://www.memoireonline.com/04/08/1064/m\\_Les-accords-de-bale-et-la-gestion-des-risques-bancaires0.html](https://www.memoireonline.com/04/08/1064/m_Les-accords-de-bale-et-la-gestion-des-risques-bancaires0.html).

<sup>7</sup> L'expression « *crash boursier* » : désigne un effondrement brutal et spéculation des cours des actions cotées en bourse et plus généralement des valeurs mobilières sur un marché financier.

l'Espagne, rejoints par l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée, l'Inde, le Mexique et la Russie en mars 2009, puis Hong Kong, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, l'Indonésie et la Turquie en juin 2009.

**3.3. Missions du Comité de Bâle**

Pour parvenir à promouvoir et améliorer la régulation internationale et bâtir un système financier mondial stable, le comité mène plusieurs fonctions :

- ✓ Maintenir avec les différents marchés financiers et le secteur bancaire les échanges d'informations, dans le but de détecter les risques qui menacent la stabilité du système financier ;
- ✓ Etablir les normes : le comité instaure des recommandations de régulation et de supervision, des normes de conduite et des standards en matière de contrôle prudentiel ;
- ✓ Collaborer avec des institutions internationales de régulation telles que « L'association Internationale des Contrôleurs d'Assurance »(AICA), et« Organisation Internationale des Commissions de Valeurs»(OICV), qui ciblent le même objectif pour parvenir à améliorer la coordination à l'échelle mondiale des actions de régulation.

**3.4. Les accords de Bâle**

**3.4.1. Les accords de Bâle 1 (1988) : exigence d'un seuil minimal des fonds propres**

L'élément principal des premiers accords était l'instauration d'un seuil minimal des fonds propres en fonction des crédits accordés par l'émergence d'un ratio appelé ratio Cooke ou ratio de Solvabilité. Ce ratio doit dépasser ou égaler 8%. Les encours touchent le bilan que le hors bilan ; sa formulation est comme suit :

$$\text{Ratio de Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Engagements}} \geq 8\%.$$

Définie par rapport aux crédits

En 1996, on a intégré les opérations de marché. Ainsi, pour qu'une banque puisse prendre plus de risques, il faut augmenter ses fonds propres. L'accord propose les pondérations suivantes :

**Tableau n°02 : Exemple sur la pondération des engagements de bilan sous Bâle I.**

Contrepartie ou type de transaction	Pondération
Créances sur les Etats de l'OCDE	0%
Créances sur les banques et collectivités locales des pays de l'OCDE	20%
Engagements garantis par une hypothèque ou crédit-bail immobilier	50%
Autres éléments d'actif, notamment les crédits aux particuliers	100%

Source : Thierry Roncalli. (2003), "Gestion des risques financiers", édition Economica, Paris, p 23.

**Tableau n°03 : Pondération des éléments de hors bilan.**

Contrepartie	Pondération
Engagements classiques non liés au cours de change et au taux. d'intérêts	Convertis en équivalent crédits par un facteur allant de 0 à 100% et en fonction de leur nature, pondérés en fonction de la contrepartie
Engagement lié au cours, de change et aux taux d'intérêts	l'équivalent risque = coût de remplacement total (évaluation au prix marché) de contrats présentant un gain + risque de crédit potentiel produit du nominal par un coefficient de majoration dépendant de la durée résiduelle et de la nature du contrat

Source : Thierry Roncalli. (2003), "Gestion des risques financiers", Economica, Paris, p 23.

➤ **Les insuffisances de Bâle 1**

A partir des années 1990, on a commencé à parler sur un nouveau concept vu que le premier ratio a été dépassé par la réalité, De nombreuses insuffisances se sont manifester tel que :

- Le ratio couvre uniquement le risque de crédit ;
- Le ratio propose aucune norme en ce qui concerne les autres types de risque (risque marché et opérationnel) ;
- L'émergence d'un marché de produit dérivé ;
- L'évolution remarquable des produits dérivés a entrainé de nouveaux risques non inclus dans le cadre des accords de Bâle 1 ce qui a pousser à réfléchir sur la nécessité d'apporter des révisions dans le but de pallier ses insuffisances. Le comité publiait un nouveau cadre réglementaire "Bâle 2".

**3.4.2. Les accords de Bâle II (2004) : "Approche par risque"**

Le Comité de Bâle a revu le cadre réglementaire suite à l'évolution de l'activité bancaire tout en instaurant de nouveaux piliers et de nouveaux apports :

**a) Pilier 1 : exigence minimale de fonds propre**

Bâle a introduit le risque opérationnel comme étant une variable fondamentale dans le calcul et la détermination du capital réglementaire. Ainsi le ratio devient :

$$RSI = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Ainsi, l'accord propose les pondérations suivantes :

**Tableau n°04 : Pondération des différents risques sous Bale II.**

Type de risque	Exigence en fonds propre	répartition
<b>Crédit</b>	6,8%	85%
<b>Marché</b>	0,24%	3%
<b>Opérationnel</b>	0,96%	12%
<b>Totale</b>	8%	100%

Source : établi à partir de données fournies par l'ouvrage : DovOgien. (2004), "Comptabilité et audit bancaires", Dunod, Paris, p. 303.

**b) Pilier 2 : surveillance et contrôle**

Le processus de surveillance prudentielle permet de s'assurer que chaque établissement se dote et alloue de procédures internes saines afin d'évaluer l'adéquation des fonds propres tout en se basant sur l'évaluation approfondie des risques qu'il attire, ainsi contrôler et surveiller le comportement du banquier.

**c) Pilier 3 : communication financière et discipline du marché**

Ce pilier consiste à améliorer la communication financière des banques. Cette dernière est nécessaire pour garantir aux acteurs du marché la compréhension du profil de risque des banques ainsi l'adéquation de leurs fonds propres vis-à-vis de ces risques.

Selon ce pilier, pour avoir une stabilité financière, les banques doivent être transparentes et communiquer les bonnes informations afin de réduire les asymétries d'informations.

➤ **Les apports de Bâle II pour l'audit**

Bâle II a attribué à la fonction d'audit interne le pouvoir de renforcer et confirmer son autorité et son rôle de mesurer, identifier et maîtriser les risques. En 1997 et 1998, le comité

de Bâle II a publié deux documents à travers lesquels sont exposés l'importance de l'audit interne et les principes d'un contrôle interne dans une entité :

- "Principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace" ;
- "Framework for international control systems in organizations"

Parmi les principales réflexions élaborées par le comité de Bâle II :

- ✓ Le contrôle interne n'est pas une simple démarche ou une politique périodique, mais c'est un système qui est nécessaire à tous les niveaux de l'entité qui fonctionne d'une manière continue ;
- ✓ Le contrôle interne s'applique à tous les niveaux et à toutes les activités de la banque peu importe les constances ou la période de l'année à une condition qu'elles soient structurée et organisée au préalable ;
- ✓ L'auditeur interne a pour rôle d'examiner et d'évaluer le système de contrôle interne de l'entité et il contribue à l'amélioration et l'évolution de son efficacité par l'établissement d'une liste de recommandations.

Malgré toutes les modifications et réformes apportées, les accords de Bâle II ont échoué, car :

- Certains risques avant étaient mal estimés ;
- La complexité des opérations des marchés financiers ;
- La défaillance du contrôle interne et l'insuffisance du contrôle externe.

Tous ces éléments ont induit à la crise financière de 2008 qui s'est propagée d'une manière spectaculaire à travers le monde. Ce qui a poussé les Etats à renforcer la capacité de leur système bancaire.

### **3.4.3. Les accords de Bâle III (2010) : Le renforcement des exigences en Fonds Propres**

Les accords de Bâle III, adoptés le 12 septembre 2010 lors de la réunion du G20 à Séoul, révisent en profondeur le dispositif prudentiel tout en imposant des normes plus renforcées en matière de liquidité et solvabilité bancaire, ainsi que le renforcement de la qualité et niveau des Fonds Propres des banques.

### **3.4.4. Les accords de Bâle IV : en cours de traitement**

Des spécialistes affirment qu'une multitude d'indicateurs indiquent que Bâle IV est en cours. D'une part, parce qu'il n'y a aucune raison pour laquelle la réglementation va cesser d'évoluer, et d'autre part parce que un ensemble d'indices montrent que les banques se préparent pour l'émergence d'un Bâle IV. Les principaux indices se présentent comme suit :

- ✓ La revue fondamentale "Trading Book" : son objectif est de réaliser des mesures d'impact de l'évolution d'indicateurs réglementaires actuels ;

- ✓ La diffusion d'une revue connue par codification D307 : un texte politique très fort, qui indique l'utilisation des concepts économiques pour calibrer les Fonds Propres (tels que la LTV et la TLAC) ;
- ✓ L'apparition du texte BCBS 239 en 2013, qui définit une nouvelle gouvernance des données, avec l'élaboration d'une dizaine de principes destinés aux établissements bancaires et autorités de tutelle ;
- ✓ Le passage d'un AQR à un MQR des 130 banques collaboratrices de la BCE pour pouvoir mieux contrôler la qualité des modèles internes utilisés par ces banques.

La réglementation de Bâleest un agencement prudentiel amendé plusieurs fois, destiné pour encadrer les différents risques bancaires. Cette réglementation impose d'une manière progressive des exigences en Fonds Propres afin de couvrir tous les risques qui évoluent à leur tour d'une manière continue, couvrir le risque crédit par "le ratio de Cooke", ensuite le risque marché avec "le ratio MC Donough", puis Bâle III améliore le dispositif par le renforcement des règles de liquidité et les RO, et dans un avenir proche Bâle IV complètera la réforme par la révision de la solvabilité des banques.

#### **4. L'audit et les théories d'organisation**

De nombreuses mutations ont bouleversé le système financier, en général, et les entités, en particulier, ce qui a provoqué de divers changements qui ont été rétablis par les nouvelles normes de gestion prudentielle des établissements d'une part, et par les disciplines établies par les théories d'organisation d'autre part.

De ce fait, la théorie des organisations est un ensemble de connaissances mis à la disposition de toute personne annaliste, observateur, décideur, conseiller engagé dans le management de l'entité ; l'étude de toutes visions d'organisation, réclame la conjonction de différents niveaux d'analyse. La vision de l'organisation fait découler quatre principales théories :

##### **a. La théorie classique**

L'école classique est basée essentiellement sur les principes fondamentaux suivants :

- ✓ Le contrôle qui est considéré comme l'un des plus importants fondements de la vision d'organisation de cette école qui est qualifié de nécessaire à tous les niveaux de l'entité, il permet de mesurer les actions quantitativement et les comparer avec des normes préétablies, puis les corriger si c'est nécessaire ;
- ✓ La rationalité (one best way) ;
- ✓ La parcellisation des tâches ;
- ✓ Le profit maximum ;
- ✓ La hiérarchie de relations (l'ordre d'exécution de haut vers le bas).



**❖ Les auteurs fondateurs de l'école classique du management**

Parmi les auteurs fondateurs de cette école, on trouve :

- **Taylor Frederik** : Il est réputé par « l'organisation scientifique du travail », cet apport fondamental illustre deux types de divisions :

- Division horizontale du travail : c'est la parcellisation des tâches ;
- Division verticale du travail : ce type de divisions découpe l'entité en deux groupes : ceux qui pensent et ceux qui exécutent.

- **Emile Fayolle** : il est le premier qui a défini le concept d'administration ; administré chez cet auteur signifie quatre actions : prévoir, ordonner, organiser et contrôler.

➡ La théorie classique explique que l'audit permet d'évaluer d'une manière quantitative les actions puis les comparer aux normes établies précédemment, ensuite les corriger si nécessaire.

**b. La théorie béhavioriste**

C'est une théorie d'apprentissage et son concept général se repose sur le conditionnement.

Cette théorie est une approche psychologique qui étudie les interactions des individus avec l'environnement, afin de pouvoir contrôler ou fournir une réponse. Les béhavioristes cherchent à savoir ce qui a provoqué cette réponse ou résultat de ce qu'on appelle le stimulus déclencheur.

➡ La théorie béhavioriste estime que l'audit n'est pas uniquement un moyen de contrôle mais aussi un élément de motivation et de participation dans les différentes tâches de l'entité. L'auditeur doit mener une surveillance sur le comportement des salariés dans le but de sanctionner ou de primer l'individu en question.

**c. La théorie psychologique**

Cette théorie s'intéresse à l'homme en situation de travail, trois objets d'étude fondamentaux :

**✓ La relation de l'homme avec son activité**

- S'assurer que les postes plaisent aux salariés et correspondent à leurs compétences ;
- Sélectionner et choisir les personnes les plus motivées qui correspondent au mieux aux postes.

**✓ La relation de l'homme avec son organisation**

- La création d'un environnement de travail agréable qui stimule le moral des individus et améliore la productivité.

**✓ La relation interpersonnelle**

- Créer une bonne relation entre le directeur et ses ouvriers, car le comportement de l'homme dans son milieu de travail dépend de l'importance que son supérieur lui attribue, ainsi que la dynamique du groupe ;
- Développer les performances de l'entité en favorisant et en encourageant le travail d'équipe ainsi que la réussite du groupe.

➡ Selon la théorie psychologique, l'implantation du contrôle de gestion au sein d'une structure part du principe qu'il faut créer une relation avec les hommes et exposer leur importance au sein de l'organisation, et non pas considérer ces derniers comme de simples instruments de recherche de profit.

**d. L'approche systémique**

L'organisation n'est plus un système qui vit en autarcie. Cette approche considère l'entité comme étant un système qui est composé de plusieurs variables et départements (financier, marketing, logistique...) et qui sont interdépendant et convergent vers la réalisation d'un même objectif. Cette théorie stipule que :

- ✓ le système de contrôle de gestion permet de coordonner et de piloter l'ensemble des composantes du système de l'entité ;
- ✓ Le système de contrôle de gestion se définit tel qu'un ensemble de procédures, moyens et règles qui permettent de gérer le système de l'entité dans le but de réaliser certains objectifs ;
- ✓ Le système de contrôle de gestion s'imbrique et se superpose au système de l'entité.

➡ L'entité est un système structuré de façon à garantir sa survie, pour cela elle doit disposer de différents outils et moyens qui lui assurent la lutte contre toutes dérives et anomalies, et parmi ses outils on trouve le contrôle de gestion. Ce dernier permet l'élaboration des organigrammes ce qui signifie la constitution de relations avec des sous-systèmes ainsi que l'élaboration des différents plans d'action. Ainsi, le contrôle de gestion est un sous-système qui permet de contrôler les différents résultats obtenus par rapport aux objectifs définis et notamment essayer de maintenir la performance du système de l'entité.

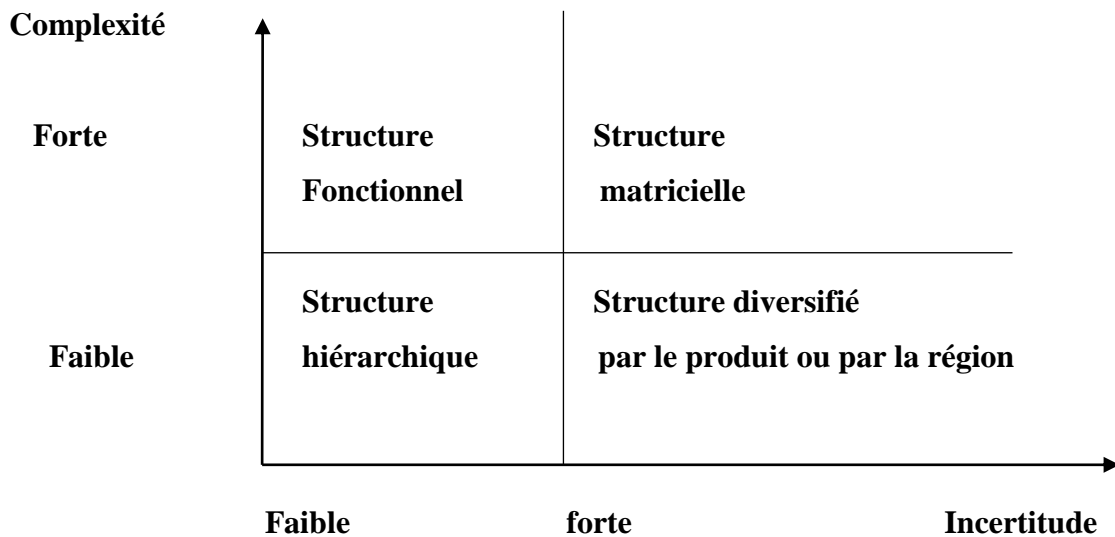
**e. Théorie de contingence**

Cette théorie réfute l'existence d'une structure idéale pour l'entité, car son système organique évolue dans un écosystème qui est en évolution continue ; l'efficacité de la structure d'une entité dépend de l'environnement à travers lequel elle évolue d'une part, et de ses propres caractéristiques (la culture, la taille, la stratégie...) d'autre part.

Les différents théoriciens de cette école se sont intéressés aux facteurs qui influencent l'organisation et sa structure :

- **BURNS et STALKER** : Ils ont stipulé que le facteur déterminant le type de structure est principalement le lieu de vie, pour eux il existe deux types d'environnements : stable et instable.
- **LAWRENCE et LORCHE** : Ils ont énuméré deux facteurs principaux, l'incertitude de l'environnement et la complexité de l'environnement, avec lesquels ils ont établi une matrice qui détermine quatre types d'organisations. Cette matrice se présente comme suit

**Figure°01 : Structure de l'organisation en fonction de son environnement selon LAWRENCE et LORCHE**



Source : établie par les auteurs.

- **HENRY MINTZBERY** : Cet auteur distingue sept types de structures suite à l'agencement de quatre facteurs essentiels :
  - L'âge et la taille de l'entité ;
  - Le système technique de l'entité ;
  - L'environnement de l'entité ;
  - Le pouvoir de l'entité.

Cette école résume à travers ses études l'existence de plusieurs facteurs, internes ou externes, à l'entité ce qui a impliqué la naissance de plusieurs types de système des organisations.

➡ Suite aux résultats des études menées par cette école, il a été décidé qu'il n'est plus possible de définir l'audit comme un moyen standard. De ce fait, on le considère comme étant un système d'informations à la fois pour la dimension sociale et pour la dimension technique. L'utilisation et l'application de l'audit doit être en cohérence avec les spécificités et les particularités de chaque entités.

En somme, ce premier volet de ce chapitre nous a permis de tisser une image préliminaire de la fonction d'audit, passant par son évolution, ses types, la contribution des accords de Bâle dans l'apparitions et l'évolution de l'audit ainsi les différentes théories qui ont abordé ce dernier.

## **Section 2 : L'auditeur et son environnement**

Il est nécessaire d'avoir un bon système de contrôle qui soit adapté à l'entité et à son environnement, mais il est encore plus nécessaire de bien choisir une personne chevronnée qui mène ce contrôle en toute efficacité afin de parvenir à réaliser les objectifs visés par l'organisme audité. Pour cela, nous avons consacré cette section à l'importance et au rôle de l'auditeur au sein de l'entité, puis nous avons essayé d'énumérer les principales caractéristiques d'un bon auditeur puis nous avons établi une distinction et relation entre l'auditeur (interne et externe) et le contrôleur de gestion. Enfin, on s'est intéressé à sa relation avec son environnement de travail.

### **1. Rôles et caractéristiques de l'auditeur**

Un auditeur est une personne indépendante, un salarié d'une entité, ou un cabinet mandaté par l'organisme dans le but d'agir comme un auditeur, ce dernier doit être certifié et assuré par l'autorité des régulations de la comptabilité et de l'audit, et détenir quelques qualifications spécifiques à l'auditeur. Généralement, un auditeur est un expert-comptable, commissaire au compte, ou il peut être diplômé dans un domaine financier de niveau bac +5.

Nous distinguons deux types d'auditeurs :

- *Auditeur externe (commissaire)* : c'est un cabinet indépendant qui est engagé par l'entité à auditer afin d'exprimer une opinion sur l'état financier de la société en question. En ce qui concerne les sociétés cotées en bourse, il peut aussi exprimer une opinion sur le contrôle interne, son apport et son efficacité au sein de ces organismes. L'auditeur externe est parfois engagé pour exécuter d'autres procédures non liées aux états financiers.
- *Auditeur interne* : employé par les entités qu'il audite, l'auditeur interne travaille pour tous types d'organisations :

- Les agences gouvernementales (locales, fédérales et étatiques) ;
- Les entités non lucratives des différents secteurs ;
- Les sociétés cotées en bourse.

Par ailleurs, l'organisme de normalisation reconnue à l'international pour cette profession est l'institut des audits internes (IIA).

### **1.1. Rôles de l'auditeur**

Au cours d'une mission d'audit, l'auditeur occupe plusieurs rôles et assure de différentes tâches. La part la plus essentielle de son travail concerne l'audit financier et comptable :

- ✓ Contrôler les comptes de l'entité ;
- ✓ Evaluer les stocks de l'entité ;
- ✓ Vérifier l'état financier de son client ;
- ✓ S'informer des nouvelles législations nationales et internationales.

L'autre part de son travail se résume comme suit :

- ✓ L'auditeur aide la direction d'une entité à définir et à fixer ses orientations, puis ensuite à bâtir l'organisation afin d'appliquer les stratégies fixées au préalable ;
- ✓ L'auditeur répond aux besoins et aux attentes de l'organisme audité ;
- ✓ Il met en exergue les dysfonctionnements et anomalies des différents services de l'entité ;
- ✓ Au cours de sa mission, l'auditeur effectue des entretiens collectifs ou individuels avec les employés dans le but de récolter les informations nécessaires pour l'exécution de son travail ;
- ✓ L'auditeur s'assure et veille sur les indicateurs de gestion qui assurent l'évolution de toutes entités ;
- ✓ Assurer le bon déroulement des processus productifs afin d'accroître l'efficacité de l'ensemble productif de l'entité.

### **1.2. Caractéristiques de l'auditeur**

La mission d'audit est réputée pour sa complexité, pour cela elle doit être menée par un auditeur expérimenté, qui doit établir une relation de confiance avec les organismes audités. Dans cette optique, la curiosité, l'esprit critique, la flexibilité, la communication, capacité de synthèse et la discrétion sont les principales caractéristiques qu'un auditeur doit s'approprier.

**Tableau n°05 : Tableau récapitulatif des caractéristiques de l'auditeur.**

caractéristiques	Explications
La curiosité	Le travail d'un auditeur se repose essentiellement sur la collecte de nombreuses informations qui seront analysées et classées, cela nécessite une curiosité qui pousse l'auditeur à mener ses recherches dans le but de parvenir à ses objectifs
Un esprit critique pour des conclusions objectives	L'auditeur doit avoir un esprit critique qui lui permet d'analyser et d'apprécier les informations recueillies d'une manière objective, afin de les confirmer en utilisant de différentes sources
La flexibilité	A toutes nouvelles missions, l'auditeur s'adapte, loin de sa zone de confort à de nouveaux métiers, de nouveaux partenaires et à de nouveaux et divers domaines. Le chef de la mission et les membres d'équipe changent d'une mission à une autre
Une bonne communication pour une relation de confiance	L'auditeur doit communiquer avec la direction opérationnelle et stratégique de l'entité auditée et notamment avec le régulateur. La communication est dite primordiale durant les missions d'audit, cette dernière permet d'avoir une meilleure compréhension des objectifs fixés et des conclusions tirées de la mission d'audit
Capacité de synthèse	C'est une qualité indispensable et nécessaire, car il faut savoir comment exposer les différents problèmes d'une manière exécutive sans perdre la substance et la fiabilité de l'analyse menée. Les décideurs n'ont qu'un temps très limité et dans ce cas cette qualité les aides à prendre des décisions d'une manière rapide et efficace
La discrétion assure la confidentialité	L'auditeur doit faire preuve de discrétion afin d'assurer la confidentialité des informations collectées. Ce dernier un accès aux informations confidentielles de l'organisme audité pour cela il doit faire preuve de responsabilité et doit utiliser uniquement ces dernières lors de ses missions. D'ailleurs, la confidentialité est un point important qui est intégré dans la charte d'audit des organismes

Source : établi par les auteurs.

**2. La distinction entre l'auditeur et le contrôleur de gestion**

Dans une entité, nous entendons souvent parler du contrôle de gestion d'audit en le qualifiant d'externe et d'interne. Il faut savoir que ces dispositifs sont primordiaux pour le bon fonctionnement de l'organisation quel que soit sa nature. Malgré les compétences requises qui se ressemblent pour ces métiers, le contrôleur de gestion, l'auditeur externe et l'auditeur interne exercent tous de différentes tâches bien précises. Mais, quel sont les dissemblances qui dissocient les leaders de ces trois fonctions ? Et quel est la relation qui règne entre eux ?

**Tableau n°06 : La distinction entre l'auditeur interne et le contrôleur de gestion.**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Auditeur interne</b>	<b>Contrôleur de gestion</b>
<b>Statut de l'auditeur</b>	Un salarié de l'entité	Salarié de l'entité
<b>La question posée</b>	De quelle manière fonctionne ce qui existe déjà ? comment parvenir à l'amélioration ?	Où voulons-nous arriver et par où passer ?
<b>La nature de son métier</b>	Exerce une activité recommandée par le comité de Bâle	Exerce une fonction qui est dite système de pilotage
<b>Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépister les moyens organisationnels afin d'éteindre les objectifs</li> <li>- Identifier les risques et établir des recommandations pour renforcer et améliorer l'efficacité de l'entité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir des objectifs tout en s'appuyant sur les hypothèses explicites.</li> <li>-Fait le lien entre toutes les dimensions de l'entité, dimensions tactiques, opérationnelles et stratégiques.</li> <li>-Accompagne le responsable opérationnel dans la gestion de l'activité et dans la prise des décisions.</li> <li>- S'assurer que l'intégralité des besoins ont été détectés afin de parvenir à les diminuer et perfectionner les processus.</li> </ul>

Source : établi par les auteurs.

❖ **La relation entre l'auditeur interne et le contrôleur de gestion**

L'auditeur interne s'assure qu'il existe un système de contrôle interne le plus adapté possible à la situation de l'entité, et dans le cas contraire, il fait en sorte de parvenir à créer ou améliorer ce dispositif. Une fois les points à analyser sont identifiés, l'auditeur évalue le dispositif du contrôle par des tests d'évaluation.

Les dispositifs du contrôle interne établis par le contrôleur interne fait l'objet d'une analyse et d'une évaluation d'un auditeur interne. Si le contrôleur de gestion mène sa tâche parfaitement, il parvient à fournir des informations solides à l'auditeur interne, ce qui permet de faciliter le travail de ce dernier, et dans le cas contraire, il peut l'induire à l'erreur.

**Tableau n°7 : La distinction entre l'auditeur interne et externe.**

	<b>Auditeur interne</b>	<b>Auditeur externe</b>
<b>Mandat</b>	Par la direction générale destinée aux responsables de l'entité.	Par le conseil d'administration destiné aux tiers qui sollicitent les comptes certifiés.
<b>Statut</b>	Salarié	Contractuel
<b>Nature de son métier</b>	- Mène une activité recommandée par le comité de Bâle	- Conduit un examen professionnel
<b>Mission</b>	- Fait référence aux normes et à la politique de l'entité. - Formulation des recommandations et l'amélioration des systèmes de l'entité. - Traites tous les types d'audit. - La gestion est sa principale raison d'être. - Rarement où il exerce une activité comptable et financière, dans ce cas, il	- Fait référence à la réglementation, aux lois et aux normes professionnelles. - Expression d'une opinion objective concernant la qualité des états financiers. - Audit de sincérité et de régularité. - Il n'est pas concerné par la gestion de l'entité. - Une partie de sa tâche est reliée à la certification des comptes.



	n'exprime pas d'opinion comme l'auditeur externe le fait ; il conseil uniquement	- Rarement où il exerce une activité opérationnelle.
<b>Conclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatations approfondies qui définit les causes et les conséquences des dysfonctionnements détectés.</li> <li>- Elaboration des actions qui doivent être menées pour résoudre le dysfonctionnement.</li> <li>- Obligation de résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatations succinctes et brèves.</li> <li>- Examiner les montants supérieurs à un seuil significatif afin d'établir des constats de carence.</li> <li>- Obligation de moyens.</li> </ul>

Source : établi par les auteures

❖ **Relation entre l'auditeur interne et l'auditeur externe**

Les deux fonctions présentent des similitudes qui impliquent toutefois une complémentarité entre les deux, et notamment le risque de confusion entre les deux audits. Il est indispensable et primordial que chacun des auditeurs sollicite les diligences menées et animées par l'un et l'autre.

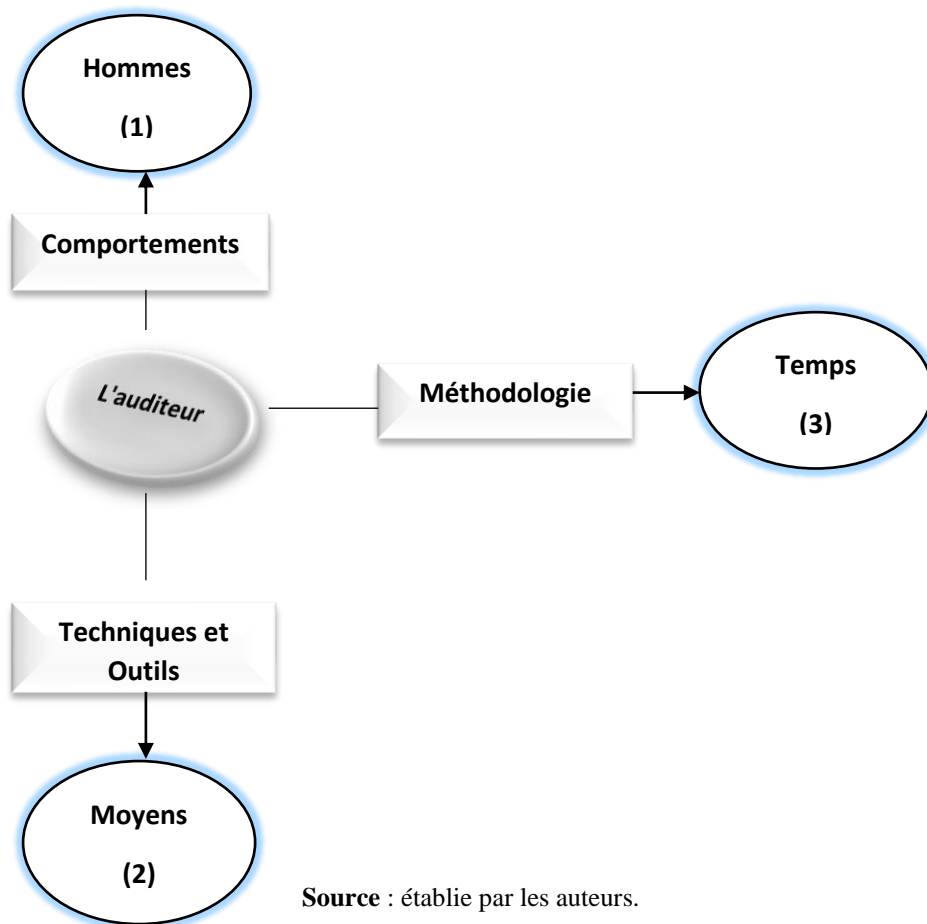
Ainsi, la coordination entre les différents services d'audit nécessite et réclame des réunions périodiques entre les deux auditeurs dans le but de procéder à l'échange des rapports et de discuter sur les différentes techniques, terminologies et méthodes employées par chacun.

L'auditeur externe doit s'informer et garder œil sur les travaux menés par l'auditeur interne, avoir un accès au rapport rédigé par ce dernier, il doit être tenu au courant de tous les problèmes détectés qui pourraient menacer son travail. Et à son tour, il devrait informer l'auditeur interne de toutes les anomalies qui concernent son travail.

**3. L'environnement de l'auditeur**

L'auditeur exerce sa mission d'audit dans un environnement complexe à des niveaux variés au sein de l'entité. Donc, pour faciliter sa tâche, l'auditeur doit maîtriser essentiellement trois principaux points qui bâtissent son environnement de travail, nous citons :

Figure° 02 : Relation de l'auditeur avec son environnement.



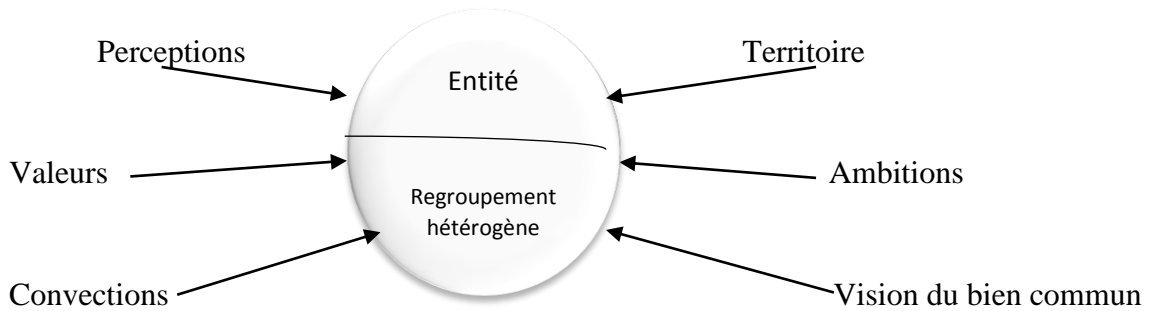
Source : établie par les auteurs.

(1) : Un homme (un auditeur) est en interaction avec d'autres hommes (des audités), intervenants au sein de l'organisme.

- L'auditeur vise à atteindre la confiance et la coopération parfaite avec le personnel de l'entité, cela se fait par le respect des valeurs et convictions des autres, l'auditeur doit gérer au mieux son attitude car il influence la perception des interlocuteurs.

Le comportement et l'organisation prétend faire changer les choses au mieux, Plus l'auditeur adapte une meilleure organisation, et un bon comportement, mieux il assure une bonne coordination vis-à-vis des audités. Il est important pour l'auditeur de diversifier ses attitudes en fonction des personnes et des situations rencontrées.

Figure n° 03 : Relation de l'auditeur avec le personnel de l'audité.



Source : établie par les auteurs.

(2) : L'auditeur exploite et utilise plusieurs moyens et techniques pour assurer une meilleure communication avec l'audité, afin de bien mener sa mission dans le but d'atteindre les objectifs visés ; les outils les plus efficaces pour l'auditeur sont :

- L'enquête ;
- La reformulation ;
- L'interprétation ;
- Le soutien ;
- Le jugement ;
- La solution.

**Tableau n°08 : Les outils exploités par l'auditeur pour maîtriser son environnement.**

Outils	Explications
<b>L'enquête</b>	Toute information ou précision que l'auditeur cherche à trouver, il la demande sous forme de questions posées aux audités.
<b>La reformulation</b>	L'auditeur essaye de traduire et de comprendre la pensée de l'audité.
<b>L'interprétation</b>	Transmettre à l'auditeur une interprétation de la situation ou de ses paroles dans le but de lui éclaircir les aspects qui lui échappent.
<b>Le soutien</b>	Minimiser la gravité de la situation tout en consolant l'auditeur dans le but de l'encourager et de le rassurer.
<b>Le jugement</b>	Le jugement consiste à juger l'audité pour ce qu'il fait et non pour ce qu'il est (juger ce qu'il dit et ce qu'il pense).
<b>La solution</b>	Donner des conseils à l'audité pour corriger et améliorer sa performance

Source : établi par les auteurs.

(3) : L'auditeur doit adapter la meilleure méthodologie pour chaque action de sa mission en adéquation avec ses objectifs qui lui permet de clôturer sa mission dans un bref délai.

L'audit a connu, au fil des années une évolution exceptionnelle. Il est devenu un élément actif qui assure la survie de l'organisme. Il est indispensable voire nécessaire, qu'il soit préparé et mené par un auditeur expérimenté afin d'atteindre les objectifs ciblés ; l'auditeur est sollicité de plus en plus par les dirigeants pour apporter à leurs entités une assurance et une efficacité ainsi qu'une meilleure performance.

Ce chapitre nous a permis de cerner et d'appréhender la notion d'audit et ses différents types, et donc mieux comprendre comment les théories des organisations ont élaboré l'audit à travers leurs études. Enfin, nous avons essayé de cerner la nécessité d'un bon auditeur qui peut maîtriser à la fois sa mission et son environnement de travail.

## **Chapitre 2**

# **Présentation de l'audit interne**

En vue de créer de la valeur ajoutée et atteindre les objectifs ciblés, les organisations mettent en place de nombreuses stratégies et optent pour plusieurs politiques.

Suite à l'apparition de nombreux et nouveaux risques, et à l'augmentation de leurs intensités, du fait de diverses mutations externes et même parfois internes à l'entité (progrès technologiques, nouvelles normes professionnelles, etc.), les organisations ont pris conscience sur la nécessité d'adapter les bons et meilleurs outils qui assurent une bonne maîtrise des opérations et une bonne gestion des risques, ce qui explique l'importance et la nécessité de l'audit interne pour tout type d'organisation.

Ainsi, vu l'importance de l'audit interne pour l'organisation, nous avons consacré ce deuxième chapitre à l'expliquer et le détailler en le scindant en deux sections :

- A travers la première section, nous allons énumérer les points suivants : définitions, types, métiers voisins, les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne, ainsi que ses objectifs et ses limites ;
- Dans la deuxième section, nous allons expliquer : les étapes de la mission d'audit, l'approche par les risques, les différents outils utilisés par l'auditeur lors de sa mission, ainsi que les conditions de réussite de la fonction d'audit.

### **Section 1 : Cadre théorique de l'audit interne**

La complexité de la notion d'audit interne exige et suggère qu'on s'arrête en premier lieu sur le sens et la définition que l'on voudrait lui attribuer, puis déterminer ce qui la distingue des autres notions voisines pour enfin terminer par les objectifs et limites de cette fonction.

#### **1. Définitions et métiers voisins de l'audit interne**

Il convient de souligner que le mot audit vient du latin «audire» qui signifie «écouter».

##### **1.1. Définition de l'audit interne**

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne, et parmi ces dernières nous allons citer les plus importantes :

###### **➤ Définition de 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 des 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»<sup>8</sup>.

➤ **Définition de l'IFACI**

« L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systémique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management »<sup>9</sup>. Suite à notre exploration des différentes définitions, on constate que l'audit interne se caractérise par :

**Tableau n°09 : tableau représentatif des principaux caractéristiques de la fonction d'audit interne.**

<b>Principe d'universalité</b>	Concerne tout type d'organisation et entreprise, il est applicable sur l'ensemble des activités et fonctions de l'entité (dépôt, crédit à la clientèle, comptabilité, management des ressources humaines...).
<b>Principe d'indépendance</b>	La mission d'audit interne doit être indépendante de toutes les activités auditées et des processus du contrôle interne ; absence d'intérêt entre l'entité et le chef de la mission.
<b>Principe d'impartialité</b>	l'auditeur doit mener ses missions d'une manière objective et impartiale sans pression ni préjuger.
<b>Principe de permanence et de continuité</b>	Toutes les entités doivent mettre en place une fonction continue et permanente d'audit interne.

Source : établi par les auteurs.

## 1.2. Types d'audit interne

Nous distinguant quatre types d'audit interne :

**a. L'audit de conformité :** Comme son appellation l'indique, il a pour objet de contrôler la conformité des pratiques de l'organisme et vérifier l'application des règles et des lois interne ou externe à l'entité.

**b. L'audit de performance (ou d'efficacité) :** Consiste à examiner d'une manière objective et fiable les résultats d'une fonction ou un processus d'une entité, évaluer la pertinence des objectifs et déterminer si des améliorations sont possibles et nécessaires.

<sup>8</sup>IFACI et IAS, (2000.), "Les mots de l'audit", Ed. Liaisons, Paris, page42.

<sup>9</sup>Ibid. P43.

**c. L'audit de management :** Son principal objectif c'est de vérifier et assurer si la politique définie est adaptée par le responsable audité, est adéquate à la stratégie fixée par l'entité.

**d. L'audit de stratégie :** Examiner si l'ensemble des stratégies et politiques de l'entité auditée sont cohérentes.

Ce classement se situe uniquement sur le plan théorique, dans la pratique ils sont indissociables, on ne peut pas atteindre la conformité si la régularité est inexistante.

**1.3. Les métiers voisins de l'audit interne :**

L'audit interne est rattaché à plusieurs autres fonctions, néanmoins il se distingue de ces dernières comme suit :

**1.3.1. Audit interne et Audit externe**

Avant d'établir les différences entre les deux fonctions, on procède d'abord à une définition de l'audit externe qui est une fonction indépendante de l'entité dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. Le tableau suivant est un récapitulatif des différences entre les deux fonctions :

**Tableau n° 10 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Statut de l'audit</b>	Appartient à l'entité.	Prestataire de service indépendant.
<b>Bénéficiaires de l'audit</b>	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entité (managers, D.G, éventuellement comité d'audit).	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intérieur de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs, etc.).
<b>Objectifs de l'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la maîtrise des activités de l'entité ;</li> <li>• Recommander des actions pour les améliorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers.</li> </ul>
<b>Périodicités des audits</b>	Périodique, en fonction des risques recensés.	Généralement en fin d'année ou de trimestre ; période de certification des comptes.
<b>La méthode de l'auditeur</b>	Spécifique et inédite.	A base des rapprochements, inventaires, analyses.

Source : établi par les auteurs.



Malgré ces différences, les deux fonctions sont complémentaires ; leur collaboration ne peut qu'être bénéfique pour l'entité.

**1.3.2. Audit interne et contrôle de gestion**

Avant d'élaborer les dissemblances existantes entre les deux fonctions, nous allons définir le contrôle de gestion : « c'est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisation conforme aux prévisions »<sup>10</sup>

Les différences entre les deux fonctions sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 11 : Tableau comparatif entre l'audit interne et contrôle de gestion.**

	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Objectifs</b>	Donner une assurance sur la maîtrise des activités.	-Assurer le maintien des grands équilibres de l'entité ; -Détecter les erreurs de prévision ; -Emettre des recommandations dans le but de restaurer la situation.
<b>Champ d'application</b>	Traite et s'intéresse à tous les domaines de l'entité : Activités, fonctions, processus, sécurité...	Traite les résultats prévisionnels ou réels.
<b>Périodicité</b>	En fonction du risque.	-N'est pas planifiée ; -Dépend des résultats de l'entité.
<b>Méthodologie</b>	Proprement pur à l'auditeur.	S'appuie sur ses méthodes de calculs, d'analyses, de déductions, et de prévisions.

Source : établi par les auteurs.

Enfin, il y a lieu de retenir les points communs suivants :

- ✓ S'intéressant aux différentes activités de l'entité, les deux fonctions portent le caractère d'universalité ;
- ✓ Afin d'exercer ses activités en toute indépendance, les deux fonctions donnent lieu à un rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'entité ;
- ✓ Les deux fonctions ont, historiquement, suivi une ascension comparable, passant d'un rôle simpliste et marginal (contrôle de régularité pour l'un et analyse des coûts pour l'autre) à de véritable pôles incontournables de l'entreprise, participant activement à l'optimisation de celle-ci.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> De Kervier I., De Kervier L. (2000), *Le contrôle de gestion à la portée de tous*, éd economica, Paris, p. 28

<sup>11</sup> Joanny M: Audit interne et contrôle de gestion, Journal les Echos, Paris, 06/10/1992.

**1.3.3. Audit interne et inspection**

Ici, les confusions sont aussi présentes, et il y a une citation qu'on utilise beaucoup dans ce milieu et qui explique la différence entre les deux fonctions : « inspecter les personnes, auditer les systèmes ». Ainsi, l'inspecteur, avec ses visites spontanées est souvent inopiné, réalise des contrôles exhaustifs en vue de déclarer les erreurs, non application ou malversation. L'inspecteur va ensuite sanctionner le (ou les) responsable(s) de ladite erreur. Pour sa part, l'auditeur interne, par ses constats, sa supervision et ses recommandations vise une meilleure maîtrise des opérations, d'où un moindre risque d'erreur ou malversation

**2. Les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne**

L'audit interne s'est alloué des normes pour sa pratique professionnelle, le respect de ces normes est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités.

**2.1. Objectifs des normes**

Ces normes répondent à quatre objectifs principaux :

- a. Définir les principes et les pratiques de base qui doivent être suivis au cours d'une mission d'audit interne ;
- b. Etablir un cadre de référence pour l'accomplissement et la promotion d'un vaste éventail d'activités d'audit interne afin d'apporter une valeur ajoutée ;
- c. Définir les critères d'appréciation du déroulement d'une mission d'audit interne ;
- d. Maintenir l'amélioration des opérations et des processus organisationnels.

**2.2. Nouvel apport des normes**

Les nouvelles normes apportent les nouveautés suivantes :

- La séparation entre les normes de fonctionnement, de qualification et de mise en œuvre ;
- Introduction des notions d'audit de conseil et d'audit d'assurance ;
- Communiquer à la Direction Générale son programme, ses besoins et les limitations à ces derniers éventuellement ;
- La nécessité d'évaluation des systèmes de management de contrôle, des risques et de gouvernement d'entité.

**2.3. Contenu des normes**

Nous distinguons deux groupes de normes :

**a. Les normes de Qualification : série 1000**

Elles traduisent les caractéristiques que doivent exposer les entités et les personnes réalisant des activités d'audit interne. Il s'agit de :

- **Norme 1000 « Mission, pouvoirs et responsabilités »** : Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être fonctionnellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et légitimement approuvés par le conseil ;
- **Norme 1100 « Indépendance et objectivité »** : L'audit interne doit être totalement indépendant et les auditeurs doivent accomplir leur travail avec objectivité ;
- **Norme 1200 « compétence et conscience professionnelles »** : Les missions doivent être effectuées et accomplies avec conscience et compétences professionnelles ;
- **Norme 1300 « programme d'assurance et amélioration qualité »** : Les responsables de la mission d'audit interne doivent élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration portant sur tous les aspects de cette dernière et permettent un contrôle continu de son efficacité. Le programme vise à réaliser deux buts : aider l'audit interne à la création d'une valeur ajoutée et l'amélioration de la performance de l'organisation.

#### **b. Les normes de fonctionnement : série 2000**

Elles définissent la nature des activités d'audit interne et les critères de qualités qui permettent l'évaluation des services fournis. Il s'agit de :

- **Norme 2000 « Gestion de l'audit interne »** : Les responsables de l'audit interne doivent manipuler cette activité d'une manière à garantir l'apport d'une valeur ajoutée à l'entité ;
- **Norme 2100 « Nature du travail »** : L'audit interne est évalué par un système de management des risques de gouvernement et de contrôle d'entité et contribue à leur amélioration ;
- **Norme 2200 « planification de la mission »** : Les auditeurs internes doivent formaliser et mettre au point un plan pour chaque mission, ce dernier inclut le champ d'intervention, les objectifs, la durée et la date de la mission, ainsi que les ressources allouées ;
- **Norme 2300 « Accomplissement de la mission »** : Les auditeurs internes doivent détecter, analyser, évaluer et explorer les informations pour atteindre leur objectif ;
- **Norme 2400 « Communication des résultats »** : Les auditeurs internes doivent rapidement communiquer les résultats de la mission ;
- **Norme 2500 « Surveillance des actions de progrès »** : Les auditeurs internes doivent mettre en place et à jour un système permettant de surveiller les résultats communiqués ;
- **Norme 2600 « Acceptation des risques par la Direction Générale »** : Lorsque les responsables de l'audit interne évaluent que la Direction Générale a accepté un degré de risque résiduel, qui est intolérable pour l'entité, ils doivent examiner cette situation, et si le risque résiduel n'est pas pris en considération, les responsables de l'audit interne doivent transmettre les lacunes au conseil afin de les résoudre.

### **3. Objectifs et limites**

Toute organisation dispose d'un système qui fait objet de son bon fonctionnement, ce qui lui assure l'atteinte de ses objectifs, il est donc essentiel d'avoir un bon dispositif d'audit interne qui soit adapté à l'entité et à son environnement. Egalement, tout audit comporte un ensemble de limites, qu'on doit améliorer.

#### **3.1. Objectifs de l'audit interne**

- ✓ Analyser la fiabilité des informations opérationnelles et financières afin de les évaluer, les classer, puis les diffuser ;
- ✓ Examiner les méthodes de sauvegarde des actifs de l'entité ;
- ✓ Apprécier l'exploitation efficace des ressources de l'entité ;
- ✓ S'assurer que tous les programmes et toutes les opérations de l'entité ont bien été traités ;
- ✓ Confirmer que les résultats sont adéquats avec les objectifs poursuivis par l'entité ;
- ✓ Déterminer les bonnes pratiques analysées pour encourager l'entité à les poursuivre ;
- ✓ Détecter des pistes d'amélioration et élaborer des recommandations pour conduire l'entité vers le progrès ;
- ✓ L'amélioration des performances de l'entité.

#### **3.2. Limites de l'audit interne**

Toutes missions comportent un ensemble de limites, et de différents obstacles peuvent déstabiliser l'auditeur dans la réalisation de sa mission, il peut s'agir de :

##### **➤ Problèmes humains**

- Attitude des dirigeants qui ne sont pas toujours convaincus par la nécessité et l'utilité de l'audit interne pour l'entité ;
- La résistance aux changements ;
- Manque de confiance des auditeurs lié au fait qu'ils soient pris pour des contrôleurs ;
- La mission d'audit interne est menée généralement par des équipes restreintes même parfois par un seul auditeur ;
- La déresponsabilisation supposée du personnel qui appréhende la séparation des tâches évoque une parcellisation des travaux, décourageante pour le personnel.

##### **➤ Problèmes matériels**

- La dimension de l'entité dans la mesure où elle est trop petite, elle limitera logiquement les coûts et donc forcément la qualité du contrôle ;
- L'insuffisance des moyens matériels attribués à l'audit interne par la direction générale.

**➤ Problème technique**

- L'auditeur interne opte généralement pour des formations qui tournent autour des études comptables et financières, et écarte d'autres domaines, ce qui limite les champs de ses connaissances, et induit à la non identification de certains risques ;
- Dans certaines situations spécifiques, le travail de l'auditeur « à la demande » rend la mission d'audit sans préparation ni planification préalable.

**Section 2 : La conduite d'une mission d'audit interne**

L'audit interne est la fonction de gestion de risque la plus complexe, et sa complexité réside dans la méthodologie de la mission : très technique, soumise à respecter des normes dictée par le IIA ; l'étendue de la mission dépend de la complexité et de la diversité des activités de l'organisme audité ainsi que sa taille et les résultats des audits précédents. Le processus d'une mission d'audit interne peut être résumée en trois phases principales, chaque phase permet de mieux préparer et accéder à la suivante, chaque étape a ses propres outils et répond à une méthodologie spécifique et bien précise.

**1. Les étapes et outils élaborés dans une mission d'audit interne****1.1. Les étapes d'une mission d'audit interne**

Le pilotage d'une mission d'audit interne dans le contexte national et international comporte trois étapes différentes qui sont interconnectées l'une à l'autre ; trois acteurs interviennent :

- L'auditeur : celui qui mène la mission ;
- L'audité : fait l'objet de l'audit.
- Le prescripteur : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

Les trois étapes s'enchainent comme suite :

**➤ Phase de préparation (ou phase d'étude)**

- L'analyse préalable du thème audité ;
- La réunion de lancement ; le programme de vérification.

**➤ Phase de réalisation (ou de vérification ou de terrain)**

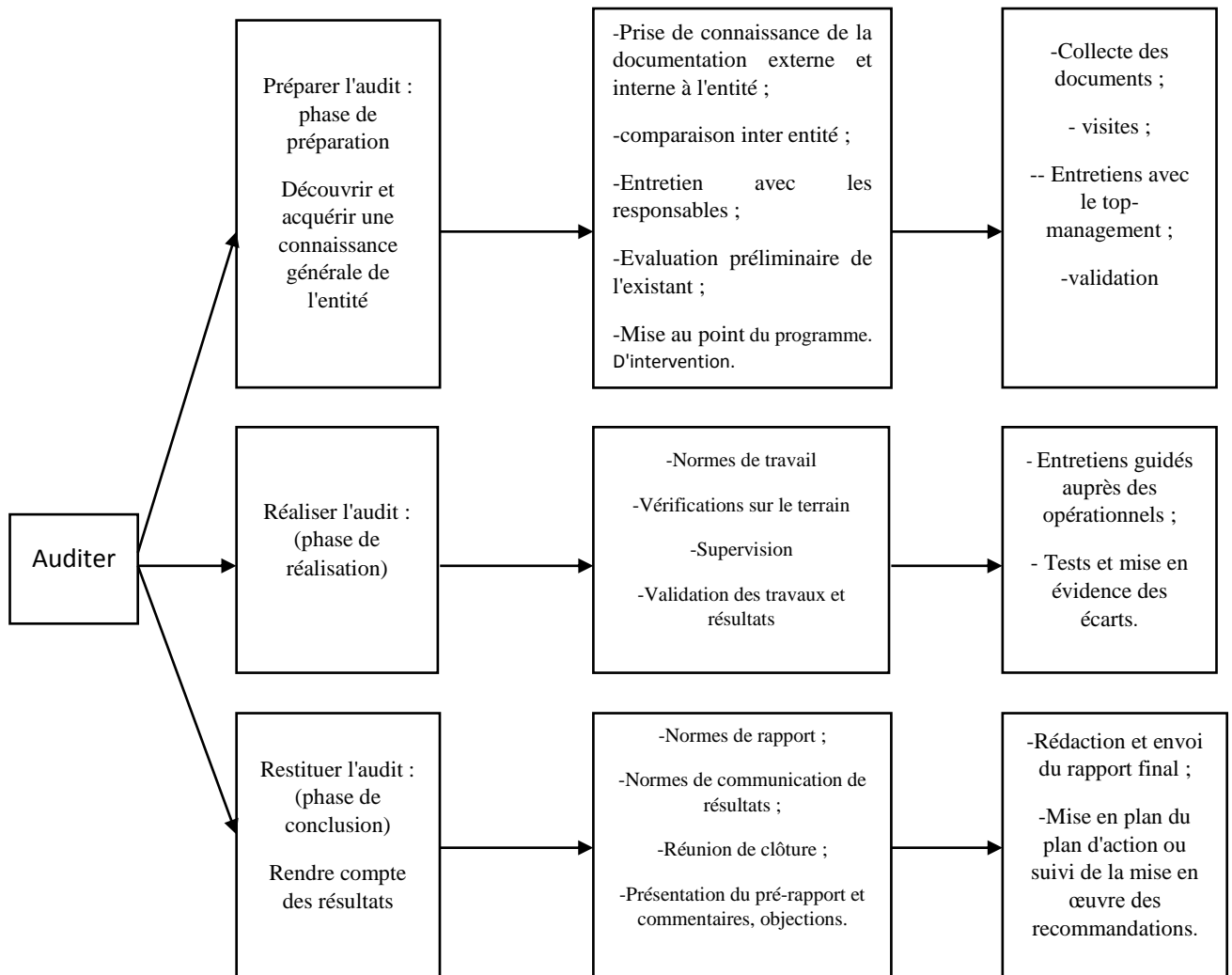
Les outils utilisés sont d'analyse (sondage, échantillon, tests...), d'observations (les points forts, les points faibles et les recommandations).

**➤ Phase de conclusion (de clôture ou de restitution des résultats)**

Etablir une réunion de clôture ; rédiger un rapport qui est suivi de recommandations.

Le schéma suivant résume les différentes phases de la mission d'audit interne, comme suit :

Figure n°04 : Les différentes phases de la mission d'audit interne.



Source : Elisabeth Bertin. (2007), " Audit interne " enjeux et pratiques à l'international, Ed d'organisation, p39.

**A) Phase de préparation (phase d'étude)**

C'est une phase à la fois d'ouverture et d'étude à travers laquelle s'effectue tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, elle consiste à comprendre la mission, prendre connaissance du domaine ou de l'activité auditée, l'élaboration du programme du travail, des contrôles mis en place pour la maîtrise des risques qui seront exécutés dans la phase de vérification sur le terrain.

**a. Objectif :** orienter et cadrer la mission d'audit.

**b. Ordre de mission :** déterminer le démarrage de la mission, démontrer le mandat accordé à l'auditeur par le prescripteur, définir l'étendu et l'objet de la mission.

**c. Réunion d'ouverture :** les principaux points discutés au tour de cette réunion sont

- Objectif de la mission ;
- Etendue de la mission ;
- Nature de la mission ;
- Croquis du déroulement de la mission ;
- Planning et contact.

**d. La prise de connaissance du domaine audité :** cette halte est l'une des plus importantes dans la mission, l'auditeur interne doit prendre connaissance et maîtriser son thème, connaître de près le domaine qui serait audité ; il est appelé à collecter suffisamment d'informations afin de bâtir un référentiel de contrôle interne et déterminer les objectifs d'audit. La collecte des informations doit être accommodée, l'auditeur doit planifier et organiser sa prise de connaissance. Les informations récoltées sont regroupées par thèmes :

- Le contexte structurel de l'organisme audité ;
- L'organisation et la structure de l'organisme audité ;
- L'environnement informatique de l'organisme ;
- Système d'information de l'entité interne et externe ;
- Problèmes et complications précédentes ou en cours ;
- Réformes et ajournement en cours ou prévus.

Ces informations doivent être suivies d'une analyse financière et économique pour situer le domaine, détecter les ratios financiers dangereux, les risques globaux et les évaluations inquiétantes ; Dans cette étape, l'auditeur ne se contente pas uniquement de la collecte des données, il rencontre aussi les personnes concernées par la mission et il les interviewe selon la hiérarchie de l'entité. Il utilise également le flow charts (diagramme de circulation) afin d'inspecter le surcircuit des documents de l'entité. Toutes les informations collectées analysées ou explorées sont classées et rassemblées dans un dossier permanent ce qui permet de faire une évaluation préliminaire du domaine audité. Parmi les moyens utilisés : les documents de l'entité, les comptes rendus de service audité, le questionnaire, etc.

**e. Identification et l'analyse des risques :** l'auditeur établit un inventaire des risques potentiels (déterminer les obstacles et les événements qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs du domaine audité). Les risques sont évalués selon deux critères : " la probabilité de survenance" et "son impact en cas de survenance". En termes pratique dans l'évaluation des risques, les auditeurs internes utilisent une échelle modèle type : risque faible / moyen / élevé.

Le document élaboré par les auditeurs, suite à leurs analyses, ainsi que le tableau des risques référentiel ou le tableau des forces et faiblesses apparents, sont résumés comme suit :

Tableau n°12 : Identification et l'analyse des risques.

Entité/ Domaine/ opération	Objectifs De contrôle	Risques	Bonnes Pratiques	Forces et Faiblesses Apparente : F/f	Evaluation Préliminaire Des risques
		R1		F (faiblesse)	élevé
		R2		F	Moyen
		R3		F	Faible

Source : Elisabeth Bertin. (2007), "Audit interne enjeux et pratiques à l'international", Ed d'organisation, p41.

Ce document permet de déterminer les objectifs d'audit retenus, qui seront vérifiés ultérieurement sur le terrain, ainsi que l'impact ou le risque associé dans le cas où les objectifs ne sont pas concrétisés.

**f. Détermination des objectifs de la mission**

Le tableau de risque fait découler un rapport d'orientation à travers lequel l'auditeur expose les conclusions tirées, les zones de risque, les obstacles envisagés, remémore les objectifs généraux et précise les objectifs spécifiques, détermine les services et les devisions envisagées pour être auditées, ainsi que l'étendu des travaux qui seront menés. Dans le cas où ces orientations sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel qui engage les deux parties (l'auditeur et l'audité). Pour répondre aux engagements, l'équipe d'auditeur forge un programme de travail bien structuré (l'emploi des différentes procédures d'audit qui permettra d'atteindre les objectifs fixés, et détermine les axes d'investigation de la mission).

Tableau n°13 : Les objectifs généraux et spécifiques.

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la sécurité des actifs de l'organisme ;</li> <li>• la crédibilité des informations produites ;</li> <li>• Le respect des règles ;</li> <li>• L'optimisation des différentes ressources disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déterminer d'une manière concrète les points de contrôle qui seront testés et qui contribuent dans la réalisation des objectifs généraux</li> </ul>

Source : établi par les auteurs.



**B) La phase de réalisation**

Concrètement sur le terrain, l'auditeur analyse les informations collectées au cours de la phase précédente en procédant par des observations et des tests élaborés à l'aide de différentes techniques (observation physique, examen analytique, interview, sondage, grille d'analyse des tâches...), aussi plusieurs moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de réalisation et d'analyse de problèmes, feuille de test ou de couverture), ce qui permettra à l'auditeur de constituer des preuves d'audit. Trois étapes sont à suivre :

**➤ Programme de travail (planning de réalisation)**

Les auditeurs établissent un document interne dans lequel sont détaillés la planification et la répartition des tâches, ainsi que toutes les vérifications à effectuer et toute la logistique de la mission, ce qui permettra aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

- L'indication des travaux préliminaires à accomplir pour mettre en œuvre les techniques et les outils (rassemblement de documents, des fichiers informatiques, des inventaires) ;
- L'indication de quelles techniques et outils à utiliser.

**➤ Test de vérification**

Une fois que le planning de réalisation est établi, les auditeurs passent à l'étape de vérification afin d'approuver, ou non, toutes les observations, analyses ou même prévisions effectuées au cours des étapes précédentes.

- Questionnaire du contrôle interne : permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à l'analyse, l'observation la plus complète, le questionnaire devrait être spécifique et en harmonie avec la mission ;
- Tests de vérification du contrôle interne : les auditeurs utilisent plusieurs tests de diverse nature, et choisissent les plus adéquats à leurs missions.

**➤ Feuille de révélation et analyse de problème (FRAP)**

Chaque disfonctionnement constaté par l'auditeur va donner lieu à l'établissement d'une FRAP, encore appelée feuille de risque ou feuille de risque référentiel ou feuille d'évaluation contrôle interne. La feuille de risque, ou la FRAP, est un document très utilisé par le service d'audit, qui permet de synthétiser les informations concernant un risque ou bien un disfonctionnement repéré ; le schéma suivant représente la structure d'une FRAP :

Figure n°05 : La structure d'une FRAP.

Papier de travail	FRAP n : .....
Problème (ou type de risque) identifié : .....	
Constat : .....	
Causes explicatives : .....	
Conséquences : .....	
Solutions proposées : .....	
Etablie par : .....Approuvée par : .....Validée avec : .....	
Le : .....le : .....le : .....	

Source : établie par les auteurs.

### C) Phase de conclusion

Toute mission d'audit est couronnée par la rédaction d'un rapport établi par l'auditeur après avoir réuni tous les éléments de son étude ; Au long de cette phase, il est convenable de décrocher l'accord de l'ensemble des audités et auditeurs, impliqué dans la mission, au moment de la réunion de clôture. Cette réunion legs aux auditeurs un moment privilégié et une occasion qui leur permet de présenter les résultats et conclusions constatés, aussi recueillir les constatations et les points de vu des audités qui sont à la fois importants et utiles dans la rédaction du rapport. Afin d'élaborer un rapport bien précis, les auditeurs organisent leur résultats et testes d'une manière structurée autour de trois étapes : projet de rapport, réunion de clôture et rapport final.

➤ **Projet de rapport** : C'est un document non définitif qui reprend toutes les constatations des différentes FRAP, et serait remis aux responsables du service audité au préalable avant la date de la réunion de clôture pour permettre aux audités d'exprimer leurs constatations et objections en réunion. Ce document est considéré comme un rapport provisoire pour trois raisons :

- La non validation du contenu (observations, conclusions...) du document ;
- Il ne comporte pas encore les réponses ou les recommandations des auditeurs ;
- Il ne comporte pas le plan d'action.

➤ **Réunion de clôture** : Réunit les mêmes participants que ceux de la réunion d'ouverture. Durant cette réunion de clôture, le chef d'audit étale le projet de rapport ensuite donne aux

audités l'occasion de prononcer leurs points de vue et formuler leurs commentaires qui seront pris en considération s'ils sont justifiés et convaincants. Sa réussite repose sur :

**Figure n°06 : Les éléments de réussite d'une réunion de clôture.**



Source : établie par les auteurs.

- 1) La transparence de tous les documents et éléments de preuve et la validation de toutes les opérations d'audit effectuées ;
- 2) Les résultats d'audit sont communiqués en premier au responsable du service audité ;
- 3) Un classement de constat élané selon l'importance des conséquences ;
- 4) Encourager l'audité à suivre les mesures correctives sans attendre la diffusion du rapport officiel ;
- 5) S'assurer que tous les participants soient informés des mêmes informations et des mêmes dysfonctionnements signalés.

➤ **Rapport final (rapport définitif ou rapport d'audit) :** C'est un document conclusif rédigé et signé par l'auditeur, il divulgue les constatations et les recommandations de l'auditeur, et notamment les réponses de l'audité, et en fin d'intervention il est communiqué au responsable concerné par la mission. La structure et le contenu du rapport obéi à des normes :

**Tableau n° 14 : La structure du rapport final**

objectif	Basé sur des faits réels, veiller à ne pas déformé la réalité
claire	Logique, présenter suffisamment d'information
concis	Eviter les détails, bref et complet
utile	Riche en amélioration, constructif
Standardisation et normalisation	Retrouver les mêmes informations dans les mêmes ordres

Source : établi par les auteurs.

- **Page de garde et lettre d'envoi :** Dans la lettre d'envoie on retrouve :
  - Le titre de la mission ;
  - La date d'envoi du rapport ;
  - Les noms des auditeurs et destinataires du rapport.

- **Sommaire, introduction et synthèse** : L'introduction comporte un bref rappel de :
  - Circonstance (origine, raison) et objectif recherché de la mission ;
  - Champs d'application et l'entendu des travaux ;
  - Bref descriptif de l'entité auditée.
- **Le corps du rapport** : Cette partie englobe les constats, recommandations et les réponses des audités, ils sont présentés d'une manière cohérente avec l'intitulé du sommaire.
- ✓ **Partie détaillée** : qui est destinée au responsable d'audité (précise, complète et technique).

Nous retrouvons dans cette partie les éléments suivants :

- Les FRAP ;
- Exposition des risques et des dysfonctionnements ;
- Expliquer les causes et les conséquences des risques ;
- Elaborer les recommandations et les solutions proposées par l'auditeur pour résoudre les dysfonctionnements signalés.

On retrouve toutes les recommandations tout au long du rapport, elles sont numérotées et chaque recommandation est adressée à un responsable

✓ **Partie synthèse** : Réservée aux dirigeants qui n'ont pas à solutionner les dysfonctionnements et les problèmes signalés :

- Résume la partie détaillée sans démonstration ;
- Met l'accent sur les points marquants de la mission (résume les points majeurs ou sensibles);
- Formuler l'opinion de l'audit ;
- Conclusion, plan d'action et annexes.

Dans la conclusion, on trouve soit la recommandation d'une autre mission par l'auditeur, ou la détermination de date de la prochaine mission. Le plan d'action est un document joint au rapport une fois que les réponses des audités sont exprimées.

**Tableau n°15 : Tableau représentatif du plan d'action**

Recommandations	Personnes responsables de la mise en œuvre	Date de la limite de la réalisation
1		
2		
3		

Source : établi par les auteurs.

Le rapport d'audit est suivi dans sa globalité par des recommandations, sinon il sera considéré comme une mission incomplète.

### **1.2. L'approche par les risques**

Au cours de la mission d'audit interne, l'auditeur opte pour «une approche par les risque», qui est systémique et permet au chef de la mission :

- D'appréhender et comprendre l'environnement et les mécanismes de l'organisme audité ;
- Conserver une vision sur le système audité ;
- Déterminer les points risqués, puis élaborer et mettre des contrôles poussés et approfondis pour les risques majeurs, et des contrôles allégés pour les moins importants.

Ainsi, l'auditeur utilise des outils et moyens pour conduire et guider cette approche qui se repose et s'appuie sur la notion des risques d'audit qui se définit comme suit :

- Risques inhérent ;
- Risques liés au contrôle ;
- Risque de non détection.

Ces risques que nous avons cité précédemment empêchent l'atteinte des objectifs fixés au préalable, et afin de les éviter, l'auditeur mène un processus de management des risques «une approche par les risques» qui se constitue d'un ensemble d'étapes :

❖ **Etape 1 : Identification des risques** : Elle consiste à identifier les domaines porteurs des risques, et pour parvenir à accomplir cette étape l'auditeur utilise des procédures, des méthodes et des outils. Nous allons citer les deux méthodes les plus utilisées :

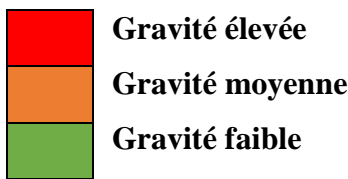
▪ **Le Brainstorming** : elle a pour objectif d'identifier un maximum de risques suite à des réunions effectués avec l'entité auditée et la collecte d'informations à partir des interviews effectués avec le personnel concerné par la mission ;

▪ **Check-list** : elle se base sur les retours des expériences de ceux qui ont mené les missions et projets précédents.

❖ **Etape 2 : Evaluation des risques** : Dans cette étape, l'auditeur procède à l'évaluation des risques « fréquence, probabilité et gravité des risques » par « la cartographie des risques ».

Figure n°07 : Cartographie des risques.

<b>Gravité</b>	Catastrophe (4)				
	Important (3)				
	Modéré (2)				
	Mineur (1)				
		Très improbable(1)	Improbable (2)	Probable (3)	Très probable (4)
		<b>probabilité</b>			



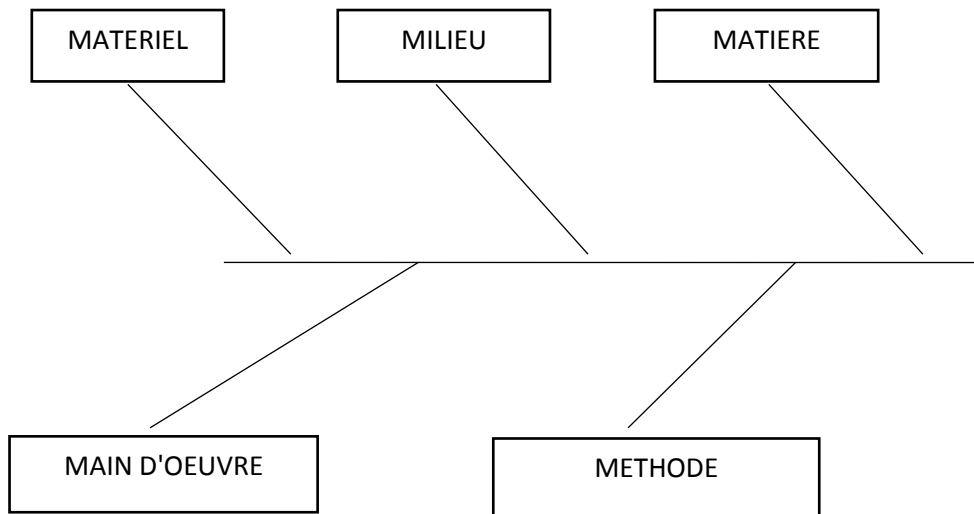
Source : établie par les auteurs.

Ainsi, trois zones de risque sont déterminées suit au graphe :

- Zone verte : risque acceptable ;
- Zone orange : zone d'alarme ;
- Zone rouge : zone critique et inacceptable (ces risques qui doivent être traités dans l'immédiat).

❖ **Etape 3 : Analyser les risques** : Dans cette étape, l'auditeur détermine l'origine, les causes et les conséquences des risques détectés ; généralement deux outils sont utilisés : le diagramme Ishikawa et l'arbre des défaillances causes et faits.

Figure n°08 : Diagramme Ishikawa



Source : établie par les auteurs.

❖ **Etape 4 : Apporter une solution face aux risques** : C'est une phase très importante dans laquelle l'auditeur détermine la manière de la gestion de chacun des risques (résoudre, atténuer, éviter ou transférer les risques). Il met en place des plans d'action qui visent à diminuer la probabilité et la gravité des risques tout en tenant compte de :

- La corrélation existante entre les risques ;
- La cohérence avec la stratégie de l'entité ainsi que son niveau de tolérance aux risques.

Cette étape permet d'atteindre l'équilibre entre l'application des méthodes de gestion et le suivi des indicateurs de risque.

❖ **Etape 5 : Le suivi des risques** : Dans cette étape, l'auditeur s'assure que les contrôles et procédures mis en place pour résoudre les risques sont efficaces. Trois situations sont possibles :

- Risque passé : L'auditeur le supprime ;
- Risque actif : l'auditeur surveille ces risques par des systèmes et méthodes de contrôle ;
- Risque latent : L'auditeur met en place des systèmes et méthodes d'observation afin d'éviter leur apparition.

### 1.3. Les outils élaborés dans une mission d'audit interne

Sur chaque phase de mission, l'auditeur interne met à ses dispositions différentes outils, en plus des logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques sont très importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout avec le développement des

TIC. Généralement, dans la pratique de l'audit interne, les outils adoptés par l'auditeur présentent trois caractéristiques<sup>12</sup> :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, et l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif ;
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens,...etc. peuvent employer ces outils ;
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

Cependant, on peut différencier entre deux types d'outils :

- Les outils d'interrogations : ce sont des outils qui ont pour but d'aider l'auditeur interne à formaliser et à développer des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- Les outils de description : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur à instruire les spécificités des situations rencontrées.

### **A. Les outils d'interrogation**

#### **a) Les sondages statistiques**

C'est une technique qui permet, à travers un échantillon sélectionné aléatoirement dans une population mère, de transposer les observations relevées sur l'échantillon avec une précision désirée et une certitude spécifiée. Compte tenu de l'immense difficulté de réaliser des contrôles exhaustifs, l'auditeur interne a recours à l'échantillonnage pour infirmer ou confirmer un jugement de premier abord. La méthode d'application du sondage statistique se fait en quatre étapes :

1. D'abord poser le problème : que cherche-t-on à confirmer ? Puis, définir la population de référence : sur quels individus sera effectué le sondage ?
2. Prélever l'échantillon sur lequel sera effectué le sondage. Le prélèvement se fera au hasard (en utilisant des tables de nombres au hasard, un tirage systématique, la méthode du pas, etc.) ;
3. Observation des faits relevés par l'étude de l'échantillon ;
4. Formuler le résultat en n'omettant pas la certitude et le degré de confiance.

Mais, l'auditeur ne doit toutefois pas s'arrêter aux résultats obtenus. Il doit étudier et analyser le phénomène en expliquer, surtout, l'origine de ce dernier. La population de référence doit nécessairement présenter deux caractéristiques essentielles : elle doit être dénombrable et homogène.

---

<sup>12</sup> Renard, Jacques. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*. 7ème édition Eyrolles, Paris, p.329.



**b) L'interview**

C'est un outil souvent utilisé par les auditeurs. Il permet de collecter tous types d'informations, généralement très révélatrices et importantes : proportions, chiffres, voir confidences, avis des audités, etc. Les mots de l'audit donnent la définition suivante à l'interview : « échange verbal au cours duquel l'auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ».<sup>13</sup>

En outre, pour bien réussir son interview, l'auditeur doit s'inspirer des sept règles suivantes<sup>14</sup> :

- 1- L'auditeur précautionneux et courtois ne saurait interviewer son interlocuteur sans en informer le supérieur hiérarchique. Cette information se fait généralement lors de la réunion d'ouverture ;
- 2- La clarté et la transparence sont de mise. Les objectifs de l'interview doivent être clairement énoncés à l'audité ;
- 3- L'interview doit être centrée sur les points faibles et les anomalies : il faut donc aller à l'essentiel ;
- 4- Règle d'or en audit : l'adhésion de l'audité. Celui-ci doit être tenu au courant avant tout autre des conclusions de l'auditeur ;
- 5- L'auditeur se gardera de tout commentaire subjectif, car on audite les processus et non les hommes ;
- 6- Savoir écouter son interlocuteur et guider subtilement l'interview ;
- 7- L'auditeur doit considérer comme égal son interlocuteur. Un auditeur chevronné ne saurait prendre pour inférieur un jeune employé. De même, un jeune auditeur ne doit pas être « exagérément respectueux » envers un responsable haut placé.

Ainsi, une fois ces règles connues, l'auditeur peut exécuter son interview qu'il aura antérieurement préparée.

➤ **Préparation de l'interview** : Il s'agit de :

- Viser les objectifs poursuivis ;
- Préparer ses questions ;
- Distinguer l'interlocuteur idoine ;
- Décider de la durée approximative et du lieu.

Une interview bien façonnée est à moitié réussie, et l'autre moitié est en fonction du déroulement de l'interview.

<sup>13</sup> IFACI et IAS. (2000), Les mots de l'audit, Ed. Liaisons, Paris, p67.

<sup>14</sup> Renard J. (2000), Théorie et pratique de l'audit interne (3ème édition), Ed. D'Organisation, Paris, pp.314-316.

➤ **Déroulement de l'interview** <sup>15</sup> : L'auditeur se présente et communique les objectifs poursuivis, ainsi que la liste des points à aborder :

- 1 *Début de l'interview* : l'auditeur doit fournir l'attention nécessaire à son interlocuteur en inscrivant les réponses de ce dernier et en assaisonnant éventuellement les points à reprendre. Ainsi, l'auditeur doit laisser parler l'audité en prenant bien évidemment le soin de guider et d'orienter l'interview dans le sens d'une intervention plus adaptée ; Enfin, l'auditeur n'hésitera pas à bien affirmer l'ordre de certaines grandeurs : fréquences, données, quantités, dont l'importance peut être de taille ;
- 2 *Fin de l'interview* : l'auditeur, à l'issue de cet exercice, synthétise ses notes et les ordonne. Il peut juger essentiel de chercher d'autres informations, comme il peut valider une information donnée de la part de l'audité ;
- 3 *Conclusion de l'interview* : l'auditeur valide avant tout son texte en examinant, auprès de son interlocuteur, qu'il n'y a pas de faussetés ou lacunes. Après les remerciements d'usage, c'est au tour de l'auditeur d'établir son compte rendu. Ce document, doit comporter les réponses aux objectifs de l'interview.

### c) Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Autre outil souvent utilisé, le QCI est l'outil par excellence qui permet un diagnostic complet sur le dispositif de contrôle interne. Il est composé d'un ensemble de questions en ligne, ainsi que des colonnes suivantes :

- ✓ OUI : censé représenter les points forts du contrôle interne.
- ✓ NON : expose l'inexistence du contrôle interne.
- ✓ N/A (Non avis) : pour les questions qui ne sont pas applicables.

#### ➤ Objectifs du QCI

- Evaluer l'efficacité du contrôle interne à travers les questions relatives à l'entité ;
- Appréhender et comprendre l'importance de chaque phase élémentaire ;
- Analyser les risques pour mieux les gérer.

➤ **Elaboration du QCI** : Elle se fait en quatre étapes :

- 1- L'auditeur divise son activité en tâches élémentaires. Le perfectionnement de cette décomposition conditionne l'efficacité du QCI ;
- 2- Identifie les principaux risques et la situation idéale pour chaque question ;
- 3- Formuler les questions ;
- 4- Tirer les conclusions sur la qualité du contrôle mis en place.

---

<sup>15</sup>Elisabeth Bertin. (2007), *Audit interne, enjeux et pratiques à l'international*, Ed d'organisation, Paris, p60.

**d) L'interrogation de fichiers informatiques**

Cette technique consiste à « extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existantes sur les supports électroniques de l'entreprise »<sup>16</sup>. Il s'agit d'exploiter l'informatique au mieux au profit de l'auditeur dans le but d'obtenir une plus grande efficacité et exhaustivité.

**➤ Objectifs**

- Recenser des éléments statistiques sur le sujet à instruire ;
- Construire des listes de cas à étudier d'une façon aléatoirement ou exhaustive ;
- Réaliser des tests sur la population prélevée.

**➤ Mise en œuvre**

- Définir les résultats à obtenir, et le nom des données à utiliser ;
- Définir d'une façon logique les traitements à réaliser sur ces données afin d'obtenir les résultats attendus ;
- Extraire les informations recherchées.

**B. Les outils de description****a) Le diagramme de circulation (flow-chart)**

Ce document expose graphiquement et d'une manière synthétique le déroulement d'une activité ou bien d'un processus, pour avoir une idée sur la qualité du contrôle interne ainsi sur l'organisation des traitements.

**➤ Objectifs :** L'élaboration du diagramme de circulation répond à un triple objectif<sup>17</sup> :

- Mettre en évidence les insuffisances liées au contrôle interne du processus ;
- Identifier les discontinuités dans le flux des opérations ;
- Evaluer les contrôles qui jalonnent le circuit analysé, en appréciant notamment le principe de séparation des tâches.

**➤ Mise en œuvre :** Le diagramme de circulation représente le circuit des documents adoptés dans le processus, ainsi que leur déplacement à travers les postes. Cette présentation doit permettre de déterminer :

- Le document utilisé ;
- Le nombre d'exemplaires ;
- L'utilisateur des documents ;

<sup>16</sup>Lemant O. (1998), "*La conduite d'une mission d'audit*", édition Dunod, Paris, p.209.

<sup>17</sup> Ibid. p.174.

- Le mode de classement des documents.

L'auditeur utilise souvent des symboles conventionnels. Une fois le cheminement reconnu et le diagramme réalisé, l'auditeur est chargé de :

- Exploiter et communiquer les actions correctives relatives au dispositif de contrôle interne ;
- Renforcer dans le cas où les contrôles sont insuffisants ;
- Dans le cas contraire, élaguer le dispositif du contrôle interne et alléger les procédures.

**b) Le narratif**

Ici on parle de la narration rédigée par l'auditeur et non par l'audité. Ce dernier peut occasionnellement réaliser un narratif oral bien évidemment à la demande de l'auditeur. Concernant le narratif écrit, c'est un exposé littéraire exposant le déroulement d'une opération ou d'un processus lorsque l'emploi du flow-chart est délicat.

**➤ Objectifs**

- Décrire avec clarté une opération, une procédure ou un système ;
- Décrire notamment les traitements nouveaux et inédits ;
- rendre ce document exploitable par l'équipe d'audit dans le but d'émettre une note sur la qualité du contrôle mis en place.

**➤ Mise en œuvre**

- Observer et Examiner d'une manière chronologique les différentes tâches contenues dans le processus ;
- Transcrire cette observation d'une façon fidèle et claire, l'emploi du style télégraphique et des abréviations personnelles est déconseillée.

**c) L'organigramme**

L'organigramme est un élément très important du dispositif de contrôle interne il convient d'apprécier ce dernier avant toute chose. La collecte des organigrammes de l'entité par l'auditeur est essentielle afin de comprendre les responsabilités du personnel.

**➤ Objectifs**

- Connaître l'ordre hiérarchique de l'entité auditée ;
- Examiner le respect de la séparation des tâches ;
- Améliorer l'organisation afin d'avoir une plus grande efficacité.

**➤ Mise en œuvre**

D'abord, assembler l'organigramme théorique devant régir l'entité auditée. Ensuite, analyser les missions spécifiques à chaque poste. Puis, réaliser un examen fonctionnel de

l'entité et fonder un organigramme réel. Enfin, faire une comparaison entre les deux organigrammes, détecter les faiblesses, les anomalies et dysfonctionnements de l'entité et du contrôle interne.

**d) La grille d'analyse des tâches**

Appelée aussi « Tableau de répartition des tâches », cette dernière donne lieu à analyser les tâches constituant un processus, et mentionner les attributions spécifiques à chaque personne dans le déroulement dudit processus.

**➤ Objectifs**

- S'assurer de la répartition de la charge de travail sur le personnel ;
- S'affirmer de la répartition des tâches en avertissant tout manquement à ce principe ;
- Détecter les tâches non exécutées.

**➤ Mise en œuvre :** Elle se fait comme suit :

- Construire un tableau dont lequel les lignes sont composées de tâches élémentaires énumérées d'une manière séquentielle ;
- Prévoir une colonne afin de mentionner la nature de chaque activité : A (autorisation) ; C (contrôle) ; EN (enregistrement) ; Ex (exécution) ; F (opérations financières) ;
- Envisager autant de colonnes que de personnes intervenant au déroulement du processus ;
- Désigner, en utilisant une croix, la personne qui accomplit chaque tâche ;
- Indiquer, dans une colonne supplémentaire, les tâches non exécutées.

**e) La feuille de révélation et analyse des problèmes(FRAP)**

La FRAP est un document de travail synthétique permettant de faire une analyse simple, claire et d'une grande efficacité. L'auditeur expose et documente chaque dysfonctionnement retrouvé, achève chaque section de travail ainsi communique avec l'audité concerné.

**➤ Objectifs**

- Piloter la réflexion de l'auditeur (rapidité et sûreté) lors des entretiens réalisés ;
- Communication avec l'audité (identifier et résoudre) ;
- Mener la mission (section par section, FRAP validée et référencée) ;
- Faciliter la synthèse ;
- Accélérer la rédaction du rapport.

**➤ Mise en œuvre :** La FRAP attire l'attention sur les résultats des dysfonctionnements ainsi que les recommandations de l'auditeur, beaucoup plus que les faiblesses elles-mêmes. Elle

consiste à faire ressortir les différents risques dus au non-respect des règles ainsi que les coûts générés par les dysfonctionnements. Tout dysfonctionnement trouvé sera formalisé sous forme de FRAP. Ce dernier suit les étapes suivantes :

- Le problème ;
- Les faits ;
- Les causes ;
- Les conséquences ;
- La solution ou la recommandation.

## **2. Les conditions de réussite de la fonction d'audit interne**

L'audit interne est considéré comme étant une fonction d'assistance ; l'auditeur qui mène cette mission planifie son activité, anime et organise son équipe, contrôle et analyse ses opérations de façon à assurer l'entité auditée que les objectifs généraux et spécifiques seront atteints, mais pour cela, plusieurs facteurs et conditions contribuent et mènent vers la réussite de la mission. Ainsi, l'auditeur doit maîtriser trois dimensions qui sont des facteurs clés qui conduisent vers la réussite d'une mission d'audit, on cite :

### **➤ Dimension méthodologique**

- Demander et collecter la bonne qualité et quantité d'informations au moment de la phase de préparation de la mission d'audit, il faut savoir où trouver les bonnes informations et savoir à qui les demander ;
- Répartir les différentes tâches d'une manière claire et précise au sein de l'équipe adhérente sur la mission d'audit ;
- Anticiper et déterminer les points de blocage à partir des documents préparatoires acquis ;
- Prendre connaissance et explorer suffisamment le contexte et les principales évolutions de l'organisme à auditer ;
- Communiquer suffisamment d'une manière claire, brève et précise sur les objectifs de la mission d'audit et notamment les différents liens rattachés à la cartographie des risques.

### **➤ Dimension technique**

- Déterminer les dispositifs du contrôle interne pour faire échec aux risques identifiés ;
- Hiérarchiser les risques selon leurs impacts et leurs probabilités ;
- Formaliser et établir une procédure qui permettra de rendre la réalisation des audits homogène tout au long des trois phases (planification, réalisation et conclusion) ;
- Constituer la méthodologie qui est en adéquation avec les objectifs fixés au préalable ;

- Savoir choisir les bons outils qui permettront aux équipes d'audit d'atteindre leurs objectifs dans un bref espace de temps.

➤ **Dimension humaine**

- Identifier et déterminer les personnes clés pour la réalisation de la fonction d'audit et garantir leur disponibilités au moment du feildwork ;
- Gérer l'attitude à adapter vis-à-vis du personnel de l'entité auditée, tout en respectant leurs sentiments ;
- L'audit interne s'effectue dans des environnements très variés, pour cela l'auditeur doit s'adapter, se former et acquérir de nouvelles connaissances pour faire face aux différents changements rencontrés lors de l'exécution de sa mission.

En somme, nous avons déroulé, au long de cette section, le cheminement d'une mission d'audit interne, allant de l'ordre de mission pour finir par le suivi des recommandations, en expliquant les outils utilisés, et en exposant les conditions de réussite de cette mission.

Après avoir défini la notion d'audit interne, en mettant l'accent sur son positionnement vis-à-vis des autres métiers voisins, détaillé et expliqué les différentes étapes élaborées dans une mission d'audit interne, et notamment la méthodologie et les outils exploités, nous avons constaté que la mission d'audit interne n'est pas une mission de vérification mais une véritable source d'amélioration qui accroît l'efficacité et la performance de l'entité.

De ce fait, l'auditeur interne n'est pas uniquement un agent (policier) qui protège les actifs de l'entité, mais c'est un partenaire stratégique de l'organisme. Ainsi, pour mieux maîtriser et réussir une mission d'audit, l'équipe d'auditeur doit respecter certaines normes et conditions, dans le but d'atteindre les objectifs fixés au début de l'intervention.

## **Chapitre 3**

**Etude comparative entre la mission  
d'audit interne au sein d'une banque  
et d'une entreprise**



L'audit interne est devenu aujourd'hui un élément important et indispensable dans une entité. La mondialisation de l'économie et les crises financières de ces dernières années ont mis en avant l'importance de l'introduction de l'audit interne comme fonction principale et stratégique dans une entité. En effet, l'environnement, que ça soit de l'entreprise ou de la banque, devient intangible de plus en plus et pousse ces organismes à développer cette fonction d'audit interne, qui joue un rôle vital dans l'amélioration des performances d'une entité, du fait qu'elle se situe au cœur du management.

Ainsi, nous avons consacré ce troisième chapitre à expliquer la conduite d'une mission d'audit interne en passant par les points importants :

- ✓ A travers la première section, nous allons présenter la banque dans sa globalité, tout en abordant les points suivant : définitions et caractéristiques de la banque, les partenaires de la banque, l'environnement bancaire, puis l'activité bancaire et les risques encourus.
- ✓ Dans la deuxième section, nous allons expliquer et présenter l'entreprise en général, cette section abordera les points suivants : définition et caractéristiques de l'entreprise, partenaires et classification des entreprise, enfin l'environnement et les risques que l'entreprise rencontre.
- ✓ Dans la troisième section, nous allons établir une comparaison entre la conduite d'une mission d'audit interne suivi par deux organismes (banque et entreprise).

### **Section 1 : Présentation générale de la banque**

Il s'agit dans cette section de présenter et d'expliquer l'environnement de la banque à travers : Les caractéristiques et partenaires de la banque, son activité et son rôle économique, puis nous allons terminer par la notion de risques bancaires en détaillant les différents risque encourus par la banque.

#### **1. Généralités sur la banque**

##### **1.1. Définition et caractéristiques de la banque**

###### **1.1.1. Définition**

Une banque est définie selon l'activité qu'elle exerce, et qui dernière évolue au même rythme que l'évolution des besoins exprimés par les clients. Les banquiers font en sorte de l'adapter à tous les changements apparus sur le marché.

Étymologiquement, la banque est un mot d'origine italien "Banca", qui désigne le banc sur lequel les changeurs de l'époque travaillaient. Suite à la prospérité des affaires, ce banc s'est transformé pour devenir à l'heure actuelle des établissements bancaires. Cependant, la banque a été créée dans le but d'incarner une intermédiation ; elle mobilise les fonds aux

moins offrants et les places aux plus offrants. Mais, Aujourd'hui, la banque ne se limite plus aux opérations de crédit et de dépôt, le métier du banquier est tellement complexe et vaste qu'il est difficile d'attribuer au terme de "la banque" une définition exhaustive.

❖ **Définition juridique** : les établissements de crédit sont qualifiés de personnes morales ou physiques qui effectuent des opérations de banque à titre de profession. Les opérations bancaires comportent la réception de fonds du public, les différentes opérations de crédit, ainsi que la mise à disposition des moyens de paiements.

### 1.1.2. Les caractéristiques de la banque

La banque se singularise par des caractéristiques bien spécifiques à elle, telles :

- Identité du nom : c'est un caractère propre à la banque, toute banque doit préciser le fait qu'elle est une entité spécialisée dans le commerce de l'argent, en ajoutant à leur nom le mot de "la banque" ;
- Sa particularité est qu'elle appartient à un secteur réglementaire et concurrentiel ;
- Fonction croissante : l'activité bancaire connaît une expansion continue et représente un concept évolutif dans tout ce qu'elle propose (services, produits, activités, ...) ;
- La gestion de l'argent des clients : c'est une institution chargée du traitement de l'activité commerciale et de la gestion de l'argent des clients ;
- Le lien entre tous les acteurs économiques : la banque représente l'agent de liaison entre les différents acteurs économiques prêteurs et emprunteurs ;
- La banque se caractérise par l'effet domino, la faillite d'une banque peut induire à la faillite de tout le système bancaire ;
- La spécificité de l'activité bancaire réside essentiellement dans "la dualité de sa production" : La banque est un prestataire de service et producteur d'actifs financiers.

### 1.2. Les partenaires de la banque

La banque est en interaction avec une multitude d'agents économiques qui sont importants pour le déroulement de son activité. Dans le jargon bancaire, ils sont considérés comme personnes morales ou physiques qui sont répartis selon leur comportement en sept (7) secteurs que nous allons représenter dans le tableau suivant :

Tableau n°16 : Les partenaires de la banque.

Partenaires de la banque	Explication
Les ménages	Tous les particuliers, leurs principaux comportements sont résumés dans la consommation et l'épargne.
Les sociétés non financière	Ce sont des entreprises à but lucratif qui produisent des biens et des services marchands.
Les institutions de crédit	Ce sont des établissements financiers avec lesquels les banques créent des liens de coopération et de solidarité.
Les administrations publiques	Représentent toutes les administrations productrices de biens non marchands. Leur relation avec la banque passe par le trésor public.
Les administrations privées	Différentes associations et syndicats à but non lucratif qui produisent des biens non marchands.
Les entreprises d'assurance	C'est dans le cadre des garanties qu'elles collaborent avec les banques
Le reste du monde	Ce sont tous les agents non-résidents sur le territoire national.

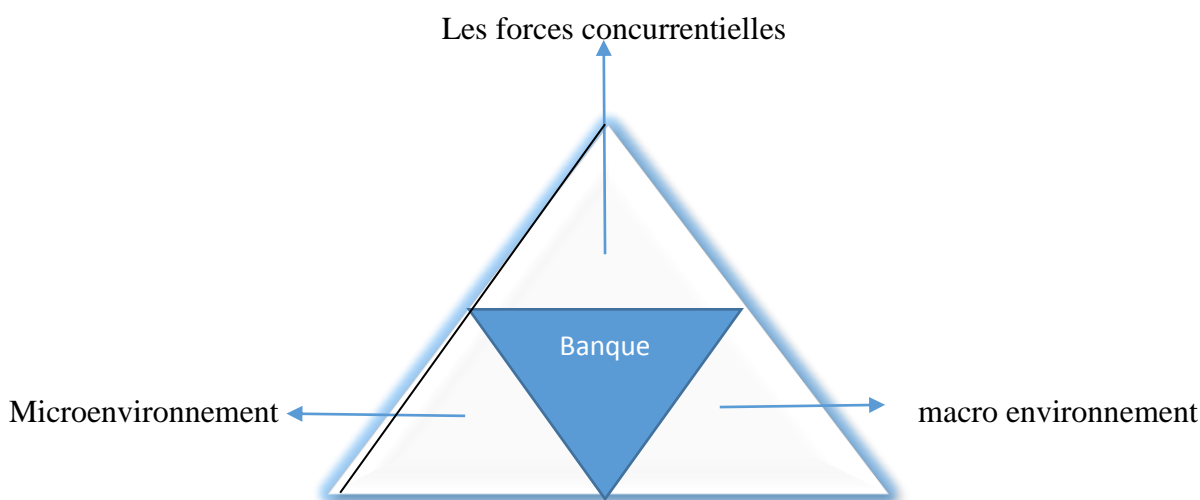
Source : Etabli par les auteurs.

## 2. L'environnement bancaire

### 2.1. Présentation de l'environnement d'une banque

Le diagnostic interne, est un paramètre indisponible, mais insuffisant pour déterminer la stratégie d'une banque, pour cela cette dernière est appelé à s'intéresser au diagnostic externe, qui représente l'analyse de son environnement dans lequel elle s'intègre, influence et s'influencent à son tour. Son environnement est susceptible de lui fournir des opportunités ou de présenter des menaces à son activité.

Figure n°09 : Environnement de la banque.



Source : Etablie par les auteurs.

L'environnement bancaire est constitué par : Le microenvironnement, le macro-environnement, ainsi que les forces concurrentielles présentes, comme suit.

**a. *Micro environnement*** : c'est l'environnement immédiat de la banque, il représente toutes les parties prenantes externes qui interviennent plus ou moins directement dans la banque, et influencent les stratégies et les décisions prises par les dirigeants.

**b. *Le macro-environnement*** : il rassemble les variables extrêmes et les grands agrégats de la banque, il est étudié par la méthode « PESTEL », qui représente les facteurs suivants :

- *Facteur politique* : c'est l'influence du secteur bancaire par les décisions du pouvoir public telles que la politique fiscale, la subvention, etc. ;
- *Facteur économique* : englobe toutes les grandes variables de l'économie (la croissance, la conjoncture économique, l'inflation, etc.). Exemple : L'évolution de la consommation et le pouvoir d'achat liés au revenu, mais aussi à la capacité de crédit et d'épargne ;
- *Facteur socioculturel* : introduit l'évolution des modes de vie (tradition, croyance, évolution démographique, etc.). Exemple : La spécificité culturelle détermine la relation et les réactions des clients envers les banques et leur stratégie adoptée ;
- *Facteur technologique* : l'ensemble des orientations, innovations et progrès techniques. Exemple : la banque doit prendre en considération, toutes les nouvelles avancées. Elle doit adopter la bonne technologie en matière de communication et de distribution qui lui permet d'arriver plus vite à ses clients ;
- *Facteur écologique* : englobe tout ce qui est protection environnementale, réchauffement climatique et développement durable. Les banques de plus en plus financent les projets de développement durable ;
- *Facteur légal* : c'est le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises. Elles ne détiennent pas le monopole total ni sur ses prix ni sur ses offres, elles doivent respecter la réglementation étatique et prudentielle ;
- *Le facteur international* : l'intégration de la mondialisation dans l'activité bancaire. Elle prend en considération : l'ouverture et la dépendance des économies, le rôle des pays émergents, ainsi que la réglementation communautaire ;

**c. *La force concurrentielle*** : la banque doit évaluer tous les facteurs qui peuvent modifier le degré concurrentiel de son secteur d'activité, par l'analyse des cinq facteurs suivants :

- L'intensité concurrentielle : en particulier : le nombre de filiales et de banques existantes sur le marché, l'évolution du marché (extension ou régression), ainsi que la différenciation ou non des produits proposés ;
- Le pouvoir de décision des clients : Il varie en fonction du nombre de clients mais aussi du nombre des offreurs (les banques) existants sur le marché ;
- Le pouvoir de décisions des fournisseurs : en particulier : le nombre de fournisseurs de fonds disponibles, la capacité de fournir des fonds par ces fournisseurs (les banques sont confrontées au fait que les fonds peuvent être retirés à n'importe quel moment) ;
- La possibilité de voir entrer de nouveaux concurrents sur le marché : cela dépend de l'attractivité du marché et des barrières existantes à l'entrée ;
- La menace des produits de substitution : Le développement de nouveau produit et service plus intéressant que ceux qui existent. Exemple : l'évolution des instruments de paiements au fil du temps.

## 2.2. Types de concurrences bancaires

La banque confrontée à une concurrence très rude, qui se caractérise par des indicateurs qui dominent son intensité. On distingue deux types de concurrences bancaires : marchande et non marchande :

- *La concurrence marchande* : elle dépend des variables quantitatives, et se manifeste par le taux d'intérêt créditeur ou débiteur, les prix affichés, les différents tarifs financiers (virement, encaissement et autres opérations), les frais et charges financières, la rémunération des prestataires de services...etc. ;
- *La concurrence non marchande* : ce type dépend de certaines variables qualitatives, et se manifeste par la qualité de l'information communiquée, la stratégie publicitaire adoptée, la qualité et la diversité des produits et services proposés.

Cependant, la concurrence bancaire se caractérise par :

- La mondialisation des marchés financiers : tels les innovations financières, la déréglementation et les progrès technologique ;
- la concurrence interne au secteur de l'activité : c'est la concurrence qui réside au sein du système interbancaire ;
- La concurrence externe au secteur de l'activité : c'est la concurrence qui s'est créée entre les banques et les non banques (l'apparition des crédits intra-entreprises qui a créé le choix à côté du crédit bancaire).

### 2.3. L'activité bancaire et les risques encourus

#### 2.3.1. L'activité bancaire

Les banquiers exercent des fonctions croissantes évolutives qui peuvent être réparties en trois familles principales :

**A- L'intermédiation bancaire :** c'est le métier de base des banquiers, qui consiste à collecter des fonds pour le compte de la banque auprès des offreurs de capitaux, puis elle prend le risque de les distribuer sous forme de crédits aux demandeurs de fonds (économie de l'endettement). Ainsi, les offres de capitaux se présentent sous trois formes : les dépôts à vue, l'épargne, fonds propre et quasi-fonds propre. La distribution des prêts aux emprunteurs de fonds se présente sous quatre masses de financement : financement à court terme, financement à long et moyen terme, les prises de participation et les participations en filiale.

- Les services spécialisés : sont des services associés à l'intermédiation bancaire fournis par le banquier, et parmi ces services on trouve :

- Les engagements de financement (crédit-bail) ;
  - Les engagements de garantie (le cautionnement) ;
  - Les opérations d'affacturage ;
  - Les engagements sur les instruments financiers qui couvrent les risques de prix.
- L'intermédiation bancaire s'exerce dans le temps et dans l'espace :
- ✓ Dans le temps : C'est la fourniture des moyens de financement (crédits à leurs clients) ;
  - ✓ Dans l'espace : C'est la transformation des moyens de paiement d'une place à une autre place.

**B- La désintermédiation (les activités de marché) :** La banque intervient sur le marché soit pour son propre compte ou celui de son client, pour effectuer des opérations de spéculation ou des fonctions d'arbitrage sur les instruments financiers. Ainsi, il existe trois types d'intermédiations de marché :

- *Trading* : Opérations de spéculation sur les titres, opérations de change ou de taux, et toutes les opérations qui concernent les produits dérivés ;
- *Le maket-making* : La banque intervient comme organisateur de marché à travers l'affichage des cours d'achat et de vente des produits financiers ;
- *Le portage* : La banque est responsable d'un portage de titre lorsqu'elle ne peut pas les placer dans le public (l'émission d'emprunts obligataires) et lors d'une introduction en bourse.

Tableau n° 17 : Les marchés d'intervention des banques.

Les différents marchés	Explications
<b>Le marché financier</b>	<p>- C'est le lieu où l'offre et la demande de capitaux MLT se rencontrent. Ce marché est morcelé en quatre compartiments : Marché officiel, le second marché, le marché de gré à gré, ou le hors-cote OTC, et le nouveau marché.</p> <p>- Le rôle de la banque sur ce marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'émission d'actions, d'obligations, et des titres ;</li> <li>• Le placement des excédents de trésorerie ;</li> <li>• Prise de participation par l'achat des actions.</li> </ul>
<b>Le marché monétaire</b>	<p>- C'est le lieu de rencontre des offreurs et de demandeurs de capitaux à CT. Ce marché est subdivisé en deux compartiments : Marché interbancaire et Marché des titres de créances négociables (TCN).</p> <p>- Le rôle de la banque sur ce marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des opérations de prêt et d'emprunt à blanc ;</li> <li>• Souscription des certificats de dépôt négociables à des bons de trésorerie (BTA ou BTC).</li> </ul>
<b>Le marché des produits dérivés</b>	<p>- Ce marché fonctionne en parallèle avec le marché monétaire ; il est composé de deux compartiments : le marché de gré à gré et le marché organisé.</p> <p>- Le rôle de la banque sur ce marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocier certains produits financiers : les options et les swaps ;</li> <li>• Cadrer la couverture des risques financiers.</li> </ul>

Source : Etabli par les auteurs.

**C-Prestations de services** : Les prestations de services sont des opérations effectuées pour le compte du client qui ne donne pas place ni à une dette, ni à un engagement hors bilan, ni à une créance. Les prestations de services sont diverses, nous citons :

- Les activités d'ingénierie financière et de conseil ;
- La gestion d'actifs du compte de clients ;
- La gestion des moyens de paiement.

### 2.3.2. Les risques bancaires

La rétrospective historique montre que l'activité bancaire s'est investie dès le départ dans l'acceptation d'accorder de l'argent en contrepartie d'une rémunération, ce qui représente déjà l'acceptation du risque de non remboursement, cela montre que l'activité

bancaire a toujours été porteuse de risques, qui est même l'essence du métier d'un banquier. Pour appréhender les risques bancaires, nous allons les catégoriser en deux axes :

- Risques liés à la production bancaire ;
- Risques liés aux au cadre opérationnel de la banque.

#### **A- Risque lié à la production**

Le métier du banquier est réputé pour une prise de risque de différentes natures, qui est caractérisé par le rapport "coût / opportunité" qui se traduit par l'espérance de gains en contrepartie du niveau du risque pris. Ce type de risques est suivi strictement par les autorités monétaires. Ils sont de nature à agir sur la pérennité de la banque, ils influencent le système bancaire et l'économie en général. Il s'agit de : risque de crédit, risque de liquidité, risque sur les taux d'intérêt et risque de change :

- *Risque de crédit* : C'est le risque de défaut de remboursement ; le risque de perdre une partie ou la totalité du montant du crédit accordé, si le débiteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance. Ce risque est dénommé également risques par signature qui est contrôlé par les autorités monétaires.
- *Risque de contrepartie* : La perte potentielle que la banque pourrait subir si la personne avec qui elle a contracté et réalisé l'opération de gré à gré ne parvient pas à honorer ses engagements.
- *Risque de liquidité* : C'est le risque de se retrouver dans une situation de ressources insuffisantes pour faire face à ses engagements et pour financer ses actifs. La crise de 2008 a induit à imposer un ratio lors de Bâle 2 pour encadrer ce risque.
- *Risque de taux d'intérêt* : c'est le risque de subir une étymologie défavorable des taux. Ce risque nait du décalage d'échéance entre le passif et l'actif, provient quand les actifs à taux variable (fixe) sont financés par le passif à taux fixe (variable). Ce risque impact directement l'activité d'octroi de crédit, l'activité de la gestion des dépôts et également les activités de marché.
- *Risque de change* : Le risque de subir une évolution défavorable des taux de change. Il a un impact direct sur les flux futurs (en devise) attendus par la banque.

#### **B- Risque lié au cadre opérationnel (risque subi)**

La banque peut être exposée à certains risques inhérents, il s'agit à priori des risques inévitables qui agissent généralement sur l'image fidèle de la banque. Parmi ces risques :

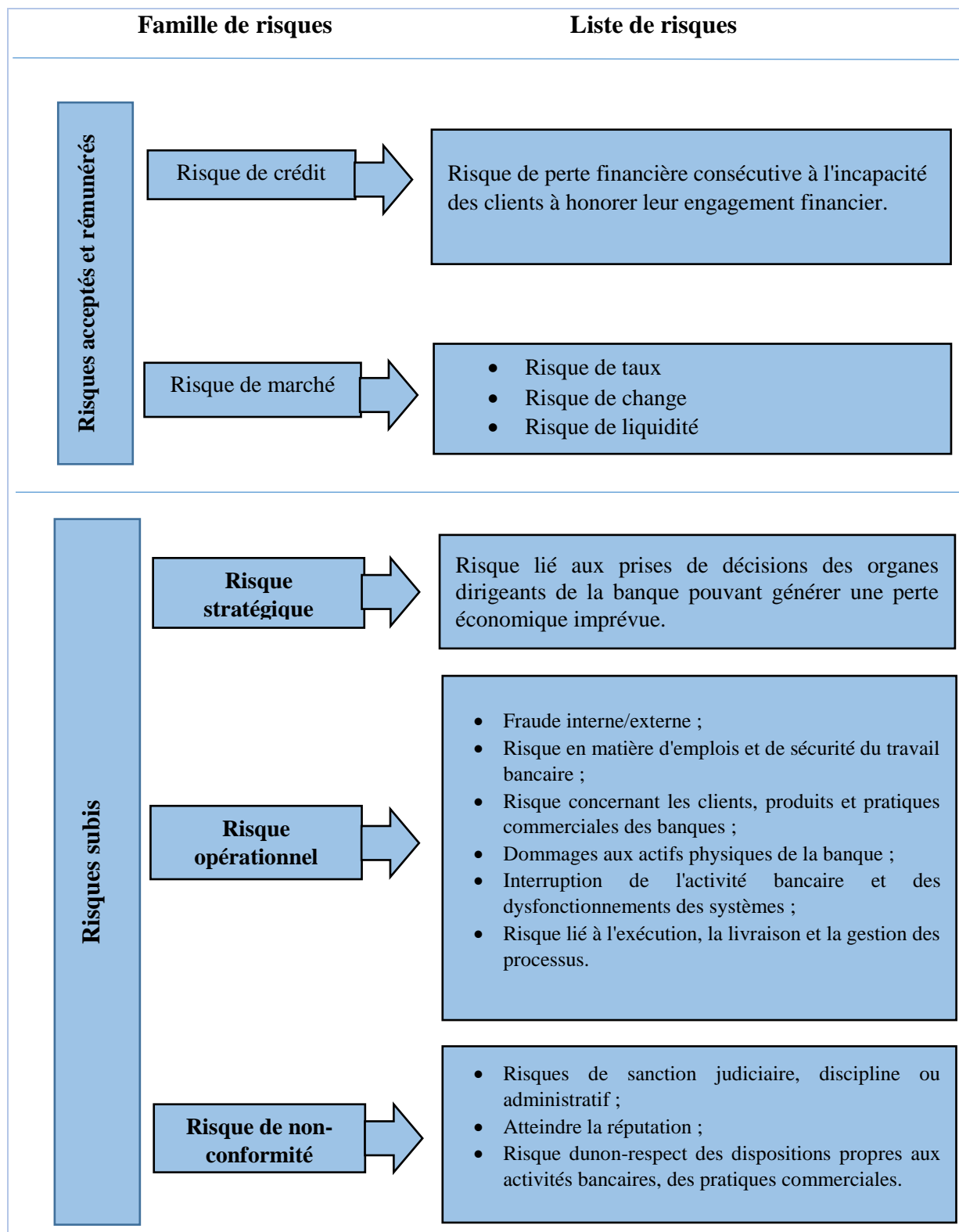


✓ *Risque stratégique* : Il est directement lié aux décisions prises par les organes décisionnels de la banque, et induisent à une perte économique imprévue ; Ces décisions peuvent-être de différentes natures : décision de restructuration (réduction d'effectif, embauche...), décision d'implantation régionale (fermeture ou ouverture de filiale ou succursale bancaire), et décision d'alliance ou de partenariat, l'internationalisation, l'externalisation, concentration ou diversification d'activité.

✓ *Risque opérationnel* : Il est lié à une perte financière qui résulte d'une défaillance ou d'une inadéquation des procédures (contrôle incomplet, absence de contrôle ou le non-respect des recommandations du contrôle). Depuis les réformes de Bâle 2, ce risque est pris en considération dans le calcul des fonds Propres de la banque. Le Comité de Bâle a classifié et répertorié ce risque en sept catégories : fraude interne; fraude externe, pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, client, produit et les pratiques commerciales, dommage aux actifs corporels, dysfonctionnement de l'activité et des systèmes, exécution et gestion des processus.

✓ *Risque non-conformité* : Il est lié à une sanction administrative, judiciaire ou disciplinaire qui touche directement la réputation de la banque et qui est suivie d'une perte financière significative. Ce risque est naît suite au non-respect des dispositions d'activité bancaire.

Tableau n° 18 : Récapitulatif des différents risques que la banque encours.



Source : Dan Chelly., Stéphane Sébéloué. (2014), *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque*, édition Optimind Winter, Paris, p.29.

Donc, la banque est le noyau principal du financement de l'économie. C'est un agent qui joue un rôle majeur dans l'économie et notamment dans la stabilité du système financier. À travers le processus d'intermédiation bancaire, les banques réunissent les besoins et les capacités de financement des autres agents économiques, ce qui permet de la qualifier de levier important de croissance économique pour chaque pays.

Cette première section de ce chapitre, nous a permis de rassembler tous les éléments clés de l'activité bancaire, pour préparer davantage, la section dans laquelle nous allons aborder la mission d'audit interne dans une banque.

## **Section 2 : Présentation générale de l'entreprise**

L'entreprise est l'un des principaux agents économiques de la société où se crée la richesse, donc elle joue un rôle très important dans l'économie. Elle doit utiliser d'une manière efficace ses ressources, dans le but de garantir sa santé financière, il s'agit aussi du respect des engagements pris vis-à-vis des clients, créanciers et fournisseurs. Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise doit s'adapter correctement à son environnement du fait de son impact sur sa santé. Elle doit toutefois identifier et gérer tous les risques que cette dernière peut subir. Dans cette deuxième section, nous allons aborder la notion de l'entreprise, voir ces caractéristiques, partenaires, activités, environnement et risques subis.

### **1. Généralités sur l'entreprise**

#### **1.1. Définition et caractéristiques de l'entreprise**

##### **1.1.1. Définition**

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente ». <sup>18</sup>

➡ Elle est une organisation ouverte et complexe, interfacée avec les différents autres acteurs économiques, notamment les clients, les fournisseurs, l'Etat et les organismes sociaux.

➡ L'environnement de l'entreprise est marqué par des opportunités, des tendances, des menaces, des risques et par la présence d'une concurrence accrue.

➡ Enfin chaque entreprise fait objet de prise de décisions stratégiques et complexes, afin d'accroître ses ventes, sa rentabilité et sa performance.

##### **1.1.2. Caractéristiques de l'entreprise**

L'entreprise est à la fois :

- Une organisation technique : elle a pour but de produire des biens et services à partir d'une combinaison de moyens (compétences, capital sous différentes formes) ;

---

<sup>18</sup> BRESSY Gilles, KONKUYT Christian. (2000), "*Economie d'entreprise*", Edition Sirey, 5<sup>ème</sup> édition, p.48.

- Une organisation économique : contribue à la création et la répartition de la valeur qui représente une finalité centrale de l'entité ;
- Une organisation sociale : l'entreprise présente une cellule sociale et humaine. L'entité est composée de trois principaux acteurs : Apporteurs de capitaux, Dirigeants, et Salariés. Ces trois acteurs ont des stratégies individuelles et des objectifs différents.

### **1.2. Les partenaires de l'entreprise**

Pour garantir un bon fonctionnement et atteindre ses objectifs, l'entité entreprend de différentes relations avec de nombreuses parties :

- Clients : le marché de l'entreprise dépend des achats de ses clients (administrations, ménages, banques, autres entreprises...), donc des ventes qu'elle réalise. Selon P Drucker, le client est un : « pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise ». D'après lui, le principal objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins du client et donc les besoins de la société entière.
- Les autres entreprises : tels que les fournisseurs ou concurrents qu'elle prend en compte.
- Salarié : personne qui s'engage à fournir un travail et crée de la richesse contre un salaire.
- Banques et institutions de crédit : l'entreprise obtient des crédits auprès des établissements bancaires et verse des intérêts qui représentent un élément de coût.
- Administrations : fournissent des services, en contrepartie l'Etat et les collectivités locales réclament aux entreprises le paiement des taxes et des impôts, elles doivent verser aussi aux organismes sociaux des cotisations sociales.
  - Autres acteurs : public, investisseurs, associations, etc.

### **1.3. Classification des entreprises**

Les entreprises peuvent être classifiées selon plusieurs critères : en fonction de la taille, de l'activité, du statut juridique, du secteur économique, et du secteur d'activité et de la branche.

#### **a. En fonction de la taille**

- Micro-entreprises ou très petite entreprises (TPE) : moins de 10 salariés.
- Petite entreprise (PE) : entre 10 à 49 salariés.
- Moyenne entreprise (ME) : entre 50 à 499 salariés.
- Grande entreprise : 500 salariés et plus.

#### **b. En fonction de l'activité**

- Entreprise artisanale : elle ne doit pas employer plus de 10 salariés.
- Entreprise commerciale : structure dont la principale mission est la vente (l'entreprise achète des biens qu'elle revend sans transformation).

- Entreprise industrielle : elle produit des biens en transformant des matières premières en produit finis (ou semi-finis).
- Société de services : Elle du secteur tertiaire. Elle a pour but de réaliser une valeur ajoutée à un produit ou de garantir un travail nécessaire à une firme ou à un particulier.

### c. En fonction de la nature juridique

#### ➤ Les entreprises capitalistes ou de capitaux

- ✓ *Une société anonyme (SA) ou société par actions* : c'est une entreprise dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- ✚ Les actionnaires, ou les associés sont responsables uniquement dans la limite de leurs apports ;
- ✚ Son capital social est au minimum 5.000.000 DA en cas d'appel public à l'épargne et 1.000.000 DA dans le contraire ;
- ✚ Elle se compose d'au moins 7 actionnaires ;
- ✚ Les actionnaires ont le choix de céder librement leurs actions et titres ;
- ✚ Afin de bien contrôler la gestion comptable, les responsables désignent un ou plusieurs commissaires aux comptes.

- ✓ *Société à responsabilité limitée (SARL)* : Elle est constituée entre des actionnaires qui ne supportent leurs dommages et pertes qu'à concurrence de leurs apports :

- ✚ Son capital social est au minimum de 100.000 DA ;
- ✚ Elle est créée entre minimum deux associés et cinquante au maximum ;
- ✚ La valeur nominale des dommages et pertes est évaluée à 1.000 DA au moins.

Lorsque cette société ne comporte qu'un seul associé, elle est dénommée « *entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)* ».

- ✓ *Société en nom collectif (SNC)* : elle est généralement adaptée pour les entreprises familiales, elle se caractérise par :

- ✚ Le capital social n'est pas exigé ;
- ✚ La gérance est aux associés, mais après leur accord, un gérant sera désigné.

➤ **Société d'économie mixte (SEM)** : son capital social est tenu par des personnes publiques (Etat, collectivité territoriale), à hauteur maximum de 85% des parts.

➤ **Les entreprises publiques** : leur capital social est détenu par l'Etat majoritairement.

➤ **Les sociétés coopératives** : des sociétés commerciales qui se distinguent des autres sociétés classiques par le fait que le capital et le pouvoir de décision sont détenus majoritairement par les salariés.

➤ **Les associations à but non lucratif** : les bénéficiaires sont intégralement réinvestis.

**d. En fonction du secteur économique**

- Secteur Primaire (mines, pêche, sylviculture, agriculture).
- Secteur Secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics).
- Secteur Tertiaire (services).

**e. En fonction du secteur d'activité et de la branche**

- Le secteur : Ensemble des firmes ayant une activité principale similaire.
- La branche : Ensemble d'unités de production qui fournissent le même produit/service.

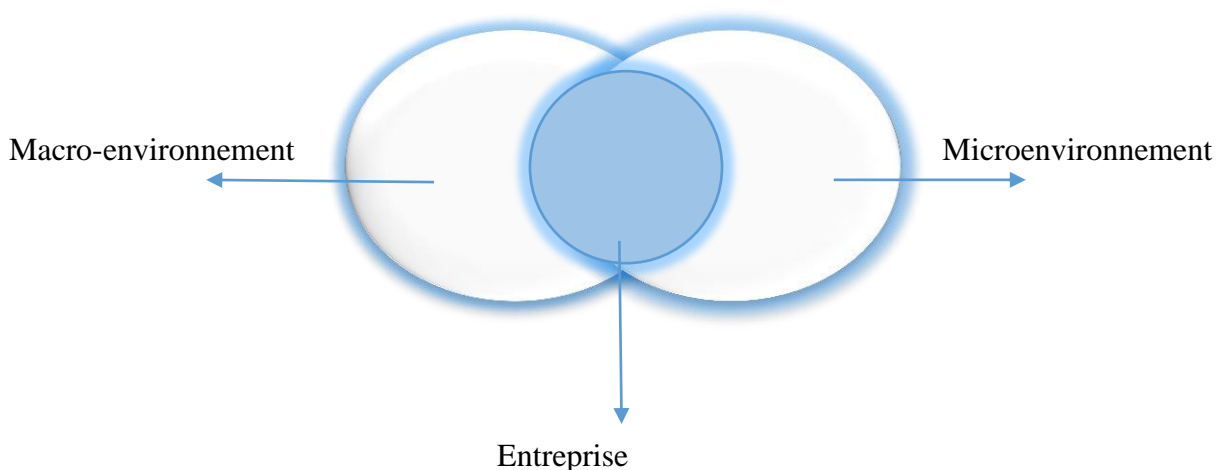
**2. L'environnement de l'entreprise et les risques qu'elle encourt**

Les entreprises évoluent dans un environnement complexe et interactif, de plus en plus mouvant et incertain ; elles doivent faire face à des risques diversifiés et nombreux.

**2.1. Définition et types d'environnement**

L'environnement de l'entreprise est composé de tous les éléments extérieurs qui ont une influence directe ou indirecte sur elle. Donc, l'environnement est à la fois une source de menaces et une opportunité pour les entreprises ; on distingue deux types d'environnements :

**Figure n°10 : figure représentative de l'environnement de l'entreprise.**



Source : Etablie par les auteurs.

**2.1.1. Macro-environnement** : représente l'environnement général de l'entreprise, il intègre les aspects économiques, juridiques, techniques, sociologiques, etc. que ça soit nationaux ou internationaux. Par exemple, une firme qui décide de lancer un produit nouveau, doit savoir que la demande future est en fonction de plusieurs facteurs.

Tableau n°19 : Le macro-environnement de l'entreprise.

Economique	Juridique	Technologique	Culturel	Démographique
-Evolution des prix ; -Croissance économique ; -Politique économique de l'Etat.	-Réglementation -Conditions de vente ; -Conditions de garantie.	-Nouveaux produits ; -Evolution des connaissances ; -Diffusion internationale de l'innovation.	-Niveau d'éducation ; -Etat et évolution des croyances et des valeurs.	-Structure par nationalité, âge, moralité ; -Identification de la pyramide des âges.

Source : Etabli par les auteurs.

**2.1.2. Microenvironnement :** c'est un environnement spécifique de l'entreprise qui est constitué de ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents, ses sous-traitants, etc. L'entreprise doit apprécier et connaître les aspects de son environnement. L'étude de l'environnement constitue le contenu le plus important des études de marché qu'une entreprise peut réaliser.

Tableau n°20 : le microenvironnement de l'entreprise.

<b>Les fournisseurs</b>	-Déterminer leur nombre ; -Evaluer leur pouvoir et leur taille ; - Prévoir des évolutions ;
<b>Les clients</b>	-Déterminer leur nombre ; -Identifier leurs besoins ; -Evaluer leur pouvoir et leur force ; -Prévoir des évolutions.
<b>Les concurrents</b>	-Identifier les concurrents directs et indirects - Estimer leur pouvoir et leur force.

Source : Etabli par les auteurs.

## 2.2. Catégorie des risques auxquels l'entreprise fait face

Chaque entreprise fait face à plusieurs risques qui pourraient menacer sa stabilité et sa réussite. Le risque se définit comme étant la probabilité d'un évènement ou d'un fait considéré comme un dommage qui comporte l'éventualité d'un danger. Les principales catégories de risques à prendre en considération sont :

Tableau n°21 : Tableau récapitulatif des catégories de risques.

Catégories de risques	Nature du risque
Risque financier (de change, opérationnel, de marché, de crédit, de taux d'intérêt)	- <i>Risque financier</i> : changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit, la valeur de l'instrument financier et la liquidité ; - <i>Risque opérationnel</i> : défauts techniques, accidents, erreurs humaines, perte d'employés clés ; - <i>Risque du marché</i> : changements dans la concurrence, le nombre de produits vendus par client, perte de parts de marché.
Risque lié à la réglementation gouvernementale	Changement dans le contrôle, la réglementation, les législations nationales et internationales.
Risque économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques.
Risque de matière première	Changements dans les prix des matières premières.
Risque environnemental	Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux.
risque politique	Conduite des affaires dans un contexte international.
Risque d'illiquidité	Les difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances.
Risque de technologie	Changement rapide de technologie
Risque lié aux conditions	Conditions climatiques graves, défavorables à l'activité de l'entreprise.
Risque fournisseur	Dépendance à l'égard de fournisseurs clés, fournisseurs peu sûrs
Risque lié au cycle	Tendance cyclique naturelle.
Risque de saisonnalité	Modèles saisonniers.
Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution.
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves.

**Source** :Lajili Kaouthar, Zéghal Daniel. (2005), "Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : l'autre facette de la gouvernance de l'entreprise", *CAIRN Info*, Vol.30, N°3, PP. 104-114.

Pour conclure, nous pouvons dire que la principale fonction de l'entreprise est de produire des richesses, et que son rôle a beaucoup évolué au fil du temps que de nouvelles responsabilités sont apparues.



Cette deuxième section nous a exposé des généralités sur l'entreprise, ce qui va contribuer dans la préparation de la dernière section de ce chapitre, dans laquelle nous allons élaborer la mission d'audit interne dans une entreprise.

### **Section 3 : Comparaison entre la conduite d'une mission d'audit interne dans une banque et dans une entreprise**

Le monde de la finance a connu diverses dérives des banques et des entreprises. Ces entités ont vu se multiplier leurs risques, et des experts un peu partout dans le monde l'ont expliqué par la défaillance du contrôle interne et du système de gestion des risques. Ainsi, les régulateurs ont proposé l'audit comme solution pour réparer les lacunes des dispositifs de contrôle. Aujourd'hui, cet audit est appliqué au sein de toutes les organisations (entreprise, banque, etc.). Mais, son application est la même dans toutes les entités ?

Dans cette dernière section, nous allons d'abord exposer la démarche menée par l'auditeur interne dans une banque et dans une entreprise, ensuite nous allons établir une comparaison entre ces deux démarches en introduisant les convergences et les divergences des missions.

#### **I. L'audit interne dans une banque**

Le secteur bancaire remplit une fonction major et essentielle dans le financement du tissu économique, en plus grande partie par la collecte et la mobilisation des ressources disponibles des épargnants. Mais, l'importance de l'activité bancaire dans l'économie et accompagnée d'une multitude de risques, ce qui implique que le recours à l'audit interne au sein de l'établissement bancaire est devenu une priorité.

Dans la mesure où nous ne pourrons pas traiter l'ensemble des audits internes appliqués sur l'activité bancaire vu la multiplicité des fonctions de la banque, nous allons présenter dans ce qui suit, en se basant sur des exemples que nous avons traités, les points les plus importants d'une mission d'audit interne dans une banque.

##### **1. Présentation de l'audit interne dans une banque**

L'audit interne bancaire est une sorte d'appréciation objective et systématique de l'auditeur des différentes activités de l'établissement bancaire. L'auditeur a pour mission d'exercer au sein d'une banque un contrôle qui va se porter sur l'ensemble de ses services, ses tâches et activités au sein des différents départements, dans le but de déterminer les risques qui menacent l'équilibre et la pérennité de la banque. Les zones de risques peuvent être détectées par l'auditeur interne à travers la vérification et l'analyse des éléments suivants si :

- Les données d'exploitation et les informations financières sont exactes et fiables ;
- Les procédures et les politiques internes propres à la banque sont respectées ;
- La réglementation et lois externes sont respectées et appliqués au sein de la banque ;
- Les ressources sont exploitées d'une manière rationnelle, efficace et économique ;
- Les tâches de protection des biens et des personnes sont correctement accomplies ;
- La classification et l'enregistrement des différentes informations de la banque sont effectuées dans l'ordre hiérarchique ;
- Les normes administratives sont en harmonie avec les instructions de la direction générale et parallèlement sont en cohérence avec les objectifs de la banque ;
- La banque parvient à atteindre ses objectifs.

### 1.1. L'organisation de la mission d'audit effectuée dans une banque

L'auditeur est appelé à surveiller à la fois l'espace et le temps de sa mission d'audit, pour cela il avise à l'organiser comme suite :

#### 1.1.1. Organisation dans l'espace (selon l'activité qui représente un risque)

Il est rare de trouver une banque qui connaît un dysfonctionnement dans toutes ses activités. Pour cela l'auditeur interne voit inutile et peu économique d'établir une couverture totale, mais il prévoit de couvrir uniquement les secteurs défectueux, dans ce cas l'auditeur les qualifiés de "zone de contrôle". Ces zones sont relatives au risque de défaillance et de gestion lié à l'application des procédures bancaires. L'auditeur analyse les différentes activités et parallèlement tous les documents correspondants pour déterminer les risques liés à chaque fonction qui peut les provoquer suite à des erreurs de fonctionnement, ignorance ou négligence, fraude, les complications externes ou internes, etc. Parmi les zones de contrôle qui peuvent être définies par le chef de la mission d'audit, on cite "le bilan", qui est composé de trois zones à contrôler par l'auditeur : Zone de contrôle "actif " ; Zone de contrôle "passif " ; zone de contrôle engagements "hors bilan".

#### 1.1.2. Organisation dans le temps

L'auditeur interne organise et effectue sa mission au sein d'une banque d'une manière « quotidienne » mais aussi « périodique », tout dépend des éléments à analyser. Cette organisation donne lieu à deux niveaux de contrôle pilotés par l'auditeur interne :

**a. Contrôle journalier :** le leader de la mission mène un contrôle quotidien dans un établissement bancaire pour certains éléments, à titre d'exemple :

- Contrôle quotidien et régulier des caisses ;

- La vérification de la concordance du solde comptable assigné par l'informatique avec l'inventaire physique des caisses ;
- Supervision des Archives ;
- Traitement des différentes réclamations.

Tableau n°22 : Contrôle journalier de la caisse.

Règles de contrôle	Observations
<b>A chaque rotation des Caissiers</b>	Le nouvel employé doit reprendre tous les soldes de son prédécesseur.
<b>Chaque fin de journée :</b>	Le caissier doit signé et daté les états de comptage.
<b>Régulièrement / souvent :</b>	Le responsable d'agence doit contribuer (à des dates régulières) au comptage de la caisse afin de garantir l'exactitude de l'encaisse ainsi que sa concordance avec la comptabilité.
<b>Cas de différence de caisse :</b>	En cas d'écart de caisse, le responsable est averti et qu'un procès-verbal sera établie et communiquer au service de contrôle.
<b>Cas de fréquence élevée des différences de caisse :</b>	Des écarts répétitifs et importants doivent être suivis et traités par une enquête de l'inspection et des prises de mesure adéquates doivent être imposés.
<b>De même pour les guichets automatiques :</b>	Les distributions automatiques doivent prendre le même cheminement que les précédentes.

Source : Etabli par les auteurs

**b. Contrôle périodique :** l'auditeur mène un contrôle périodique pour tous les éléments qui ne sont pas concernés par les contrôles journaliers, à titre d'exemple :

- S'assurer du bon fonctionnement des activités opérationnelles et commerciales de la banque ;
- Contrôler les fonctions supports de la banque (comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion des systèmes d'information, évaluer le dispositif de contrôle, etc.).
- Établir un inventaire physique par trimestre pour les immobilisations et stocks.

Il est important de souligner que l'auditeur interne peut intervenir à n'importe quel moment, n'importe quelle activité bancaire suite à la demande de la direction générale.

## 1.2. Les techniques et méthodes de contrôle optées par l'auditeur au sein d'une banque

La préoccupation des responsables de la banque est de parvenir à mettre en place des mesures et plan d'action qui permet d'assurer la sincérité et la régularité de toutes les opérations bancaires. Pour parvenir à réaliser ses objectifs, l'auditeur interne procure des techniques et méthodes d'approche appropriées à l'environnement et l'activité de la banque. Les approches et techniques peuvent être assignées comme suit :

### 1.2.1. Le management stratégique

C'est l'approche par laquelle l'auditeur organise sur la durée les liens et les concordances entre « la capacité de la banque » et « l'exigence de son environnement ». Deux niveaux de management stratégique :

- **Au niveau du domaine d'activité :** ici, l'auditeur évalue et examine les éléments suivants : la pérennité de l'activité bancaire ; la nature et l'étendue du champ concurrentiel de la banque ; la capacité d'évaluer les avantages compétitifs ; le pouvoir et la capacité de la banque à mettre en œuvre les stratégies établies par l'auditeur. Ce dernier intervient à travers cette méthode pour apporter remède à certains risques (erreur de prévision des besoins, erreur technique...).
- **Au niveau global :** toutes les mesures prises par l'auditeur qui assure la correction de la cohérence des choix du "domaine de l'activité bancaire" avec "les objectifs fixés". A ce niveau, l'auditeur intervient pour aider la banque à fuir certains risques, nous citons comme exemple : le choix d'une mission inadaptée avec les objectifs de la banque ; le choix d'une mission incompatible aux capacités mises en œuvre par la banque.

### 1.2.2. Le contrôle de gestion

L'auditeur procède par deux types de contrôle, "sur pièce" et "sur place".

- *Contrôle sur pièce :* l'auditeur effectue ce contrôle à l'aide d'un ensemble de documents périodiques, annexe et situation adressés par les responsables de la banque ; ce contrôle reflète la situation de l'établissement bancaire ;
- *Contrôle sur place :* ce deuxième type de contrôle complète les contrôles effectués sur pièce d'une manière plus approfondie et plus détaillée à travers le contrôle des risques et activité de la banque.

L'auditeur utilise le contrôle de gestion dans les différentes phases de sa mission :

**a. Phases de poste évaluation :** l'auditeur évalue les conditions de la réalisation de sa mission (personne, produit, opération, le choix des normes...). La planification de l'audit doit

refléter « la stratégie en matière de risques » adoptée par la banque. Au moment de la planification, l'auditeur prend en considération :

- ✓ Les objectifs de chaque activité soumise à l'audit ;
- ✓ Les risques significatifs liés aux objectifs, aux tâches opérationnelles, aux ressources mises en œuvre, etc. ;
- ✓ Les moyens par lesquels l'impact du risque est stabilisé à un niveau acceptable par la banque.

**b. Phase de pilotage :** cette phase permet d'ajuster et de corriger les méthodes, les moyens et les objectifs fixés initialement. Cette phase de contrôle dépend du système d'information de la banque et de la qualité d'encadrement.

**c. Phase de finalisation :** à ce niveau, une fois que l'ensemble des contrôles sont effectués, l'auditeur fixe les situations et stratégies par lesquelles les objectifs peuvent-être atteints.

### **1.3. Les éléments importants d'une mission d'audit interne concernant les comptes et les caisses**

Dans ce point, nous allons exposer les méthodes employées par l'auditeur, pour analyser et contrôler les activités liées aux caisses et aux comptes de la banque. Ces méthodes sont résumées comme suit :

**a. La vérification substantielle :** c'est un comptage physique qui s'applique d'une manière quotidienne aux caisses et trimestrielle aux immobilisations.

**b. La confirmation indépendante :** cette technique est appliquée sur les comptes d'un tiers, c'est une confirmation de l'existence d'un passif et d'un actif par un tiers, à travers une demande de confirmation dans le contenu : Le numéro de compte ; Nom du client ; Le solde du compte ; Le motif des opérations contestées dont il n'est pas à l'origine.

**c. La vérification sur document (audit vertical) :** cette vérification consiste à chercher une justification en ce qui concerne les écritures comptables suite à un examen des documents nécessaires, ce qui permet à l'auditeur de confirmer que toutes les écritures des opérations effectuées par le banquier sont justifiées et complètes. Donc, la banque lui facilite cette tâche, car elle détient un réseau informatique doté de tous les états des opérations, un listing détaillé (de la situation du bilan, des opérations journalières, des comptes numériques des prés, etc.).

**d. Le contrôle mathématique :** les auditeurs utilisent ce type de contrôle pour s'assurer de l'exactitude des additions dans les journaux : Compte individuel, Livre de paie, Le grand livre, Les états financiers et la balance générale, Les documents de base de la banque.

Pour finir, nous allons établir, à l'aide de certains documents que nous avons traité, un exemple d'un programme d'audit d'une banque (semestriel) présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°23 : Programme d'audit (programme de travail).**

Domaine à contrôler	Poste ou document liés à l'activité	Objectifs d'audit	Contrôles effectués
<b>Rapport financier</b> <b>Etat financier</b>	- Compte d'exploitation - Balance des comptes	- Analyser tous les annexes aux états financiers - S'assurer et vérifier que tous les rapports ont été bien effectués - Dresser les lead schudles (perte et profit, actif et passif)	- Vérification arithmétique des soldes - Rapprochement - Pontage
<b>Crédit à la clientèle</b>	- Crédit a CT - Crédit a MT - Crédit a LT - Crédit en souffrance	- Vérifier que les états d'inventaire publiés sont conformes aux soldes de la balance - Vérifier la concordance des soldes comptables et les états d'inventaire	- Apurement de solde - Evaluation des écarts - Contrôle arithmétique des soldes - Analyse des comptes
<b>Evaluation du contrôle interne appliqué sur le compte clientèle</b>	- Compte épargne - Compte de virement de crédit - Emprunts	- S'assurer que les comptes des clients sont conformes aux procédures - S'assurer de la couverture des risques liés aux taux acceptés	- Test de validation - Analyse des soldes - vérification arithmétique

Source : Etabli par les auteurs.

La thérapeutique menée par l'auditeur interne au sein d'une banque, lui permet d'établir un diagnostic sur le fonctionnement de la banque et communiquer un pronostic alertant les responsables bancaires.

## II. L'audit interne dans une entreprise

L'audit est une procédure indispensable pour l'entreprise qui fait objet de certifier les comptes et assurer de la bonne santé financière de la société ainsi de la régularité de sa gestion, cette procédure est mené par un auditeur ou un salariée spécialisée dans l'audit où l'essentiel de son travail concerne l'audit comptable et financier d'une entreprise.

L'auditeur interne évalue les contrôles mis en place par l'audité, rajoutant à cela il identifie les domaines qui doivent être amélioré et établi des procédures qui peuvent être effectuées plus efficacement.

En d'autre terme, l'audit interne d'entreprise permet de répondre à ces objectifs principaux :

- Auditer sur la conformité aux différentes exigences de l'entreprise (textes, normes, réglementations, spécifications clients, cahier des charges, etc.). ;

- S'assurer que les coordinations opérationnelles (instructions, procédures, etc.) et organisationnelles (processus) sont établies, nettes, comprises et appliquées ;
- Evaluer l'efficacité du projet ou du domaine audité et proposer des axes d'amélioration à la direction ; cadre supérieur et conseil d'administration ou comité d'audit ;
- Examiner les opérations et les systèmes ;
- Déterminer dans quelle mesure la firme gère correctement les risques, voir si les processus sont mis en place et si les procédures sont convenablement suivies.

En outre, le rôle de l'audit interne dans une entreprise est de :

- ✓ Fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance interne d'une entreprise fonctionnent parfaitement et efficacement ;
- ✓ Proposer des recommandations portant sur les systèmes et les opérations effectuées ;
- ✓ Evaluer les contrôles mis en place par une entreprise et voir si les risques sont gérés.

### **1. Déroulement d'une mission d'audit interne**

Après avoir traité plusieurs exemples de missions d'audit interne menées par différentes entreprises (spécialisées dans la fonction industrielle), nous avons résumé la conduite d'une mission d'audit au sein d'une entreprise que nous avons décidé de nommer "X".

#### **1.1. La préparation**

Cette préparation permet de mieux planifier la mission d'audit, passant par la collecte d'informations sur l'entreprise "X", et particulièrement sur la fonction industrielle, jusqu'à la rédaction du rapport.

##### **1.1.1. Ordre de mission**

C'est un document très important par lequel l'auditeur interne va avoir l'autorisation afin de débiter sa mission au sein de l'entreprise. Il formalise le mandat fourni par la direction générale à l'audit interne

##### **1.1.2. La prise de connaissance**

Spécifique à la prise de connaissance des activités et procédures réalisées par l'entreprise "X", à l'aide de plusieurs documents qui se présentent comme suit :

- Organigramme de la direction industrielle ;
- Programme de production ;
- Rapport journalier de production ;
- Rapport d'activité industrielle ;
- Serviette de commande ;
- Bon de travail ;

- Rapport antérieur.

La collecte d'informations concerne : la nature et secteur d'activité ; l'identification des principaux types de produits que l'entreprise "X" fabrique ; Formation du personnel ; Liste des fournisseurs principaux ; Délais de production ; L'existence du matériel nécessaire à la production ; Existence d'une manuelle procédure.

### 1.1.3. Plan de mission

Une mission d'audit concernant la fonction industrielle se présente comme suit :

➤ **Entreprise auditée :** Entreprise "X"

➤ **Objectifs généraux**

- Les objectifs permanents d'audit sont :

- Qualité des informations ;
- Sécurité des actifs ;
- Optimisation des ressources ;
- Respect de la réglementation.

- Les objectifs rattachés à la fonction industrielle sont :

- Réalisation des économies d'échelle ;
- Satisfactions des clients ;
- Optimisation des ressources ;
- Avoir des dossiers à jour et complets.

➤ **Objectifs spécifiques**

- Respecter les délais de production ;
- Garantir la pertinence et l'application correcte des procédures de production ;
- Assurer une bonne gestion des déchets ;
- Garantir l'enregistrement des différentes opérations courantes de production ;
- Mise à jour des documents.

➤ **Champ d'application**

- La fonction industrielle

Source : établi par les auteurs.



## 1.1.4. Identification des risques

Tableau n°24 : Tableau récapitulatif des risques concernant la fonction industrielle.

Tâches	Objectifs	Risques	Dispositif de contrôle interne
<b>Planification de production</b>	- S'assurer que la planification de la production est établie d'une manière à diminuer les stocks et ses coûts à leur minimum.	- Excédant ou insuffisance de la matière ; - Perte de productivité ; - Echec dans l'atteinte des objectifs	- Plan de production passée ; - Plan prévisionnel concernant de production.
<b>Gestion des ressources</b>	- Entretien de l'outil de production ; - Séparation des tâches ; - optimisation des stocks de produits finis et des matières premières.	- Conflit entre les membres de la fonction production ; - Arrêt ou retard de production ; - Augmentation des charges de stockage ; - Défaillance du matériel.	- Mauvaise définition des rôles ; - Procédure de gestion des stocks.
<b>Enregistrement des opérations</b>	- S'assurer sur la mise à jour des documents de travail	- Non enregistrement des opérations ; - Absence du contrôle	- Procédure de maîtrise des enregistrements et des documents.

Source : établi par les auteurs.

## 1.2. Réalisation

Cette phase permet de faire les différentes vérifications concernant la maîtrise du contrôle interne appliquée sur la fonction industrielle.

**1.2.1. Programme de vérification**

Ce programme est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau n°25 : Tableau de programme de vérification**

Objectifs	Tâches	audité	auditeur	Outil/technique
Garantir la pertinence ainsi que la bonne application des procédures de production.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview avec le responsable industriel ;</li> <li>- Interview avec le responsable de production ;</li> <li>- Observer la production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Directeur industriel ;</li> <li>- Responsable de production.</li> </ul>	"Y"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien ;</li> <li>- Observation ;</li> <li>- QCI ;</li> <li>- QPC.</li> </ul>
Garantir l'enregistrement des opérations courantes et la mise à jour des documents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview avec les gestionnaires</li> <li>- Observation des documents</li> </ul>	Gestionnaire d'atelier.	"Y"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien ;</li> <li>- Observation.</li> </ul>
Garantir le respect des échéances de de production.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview avec le chef d'atelier</li> </ul>	Chef d'atelier	"Y"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien ;</li> <li>- QCI.</li> </ul>
Garantir une bonne gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview avec le chef d'atelier ;</li> <li>- Visite des lieux.</li> </ul>	Chef d'atelier	"Y"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien ;</li> <li>- Observation.</li> </ul>

Source : établi par les auteurs.

**1.2.2. FRAP**

Après la mise en œuvre du programme de vérification, il est nécessaire de rédiger les FRAP qui conviennent à chaque dysfonctionnement signalé. Le schéma suivant nous résume un exemple d'une FRAP, comme suit :

Figure n°11 : Exemple de FRAP

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problèmes</b>	
<b>FRAP N° : n</b>	
<hr/>	
<b>Problème</b>	
Non enregistrement des différentes opérations courantes et non mise à jour des documents.	
<hr/>	
<b>Constats</b>	
L'entreprise "X" possède un logiciel qui permet l'enregistrement des improductivités et réalisations de production, mais qui n'est pas maîtrisée et exploitée par le personnel.	
<hr/>	
<b>Causes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise formation du personnel ;</li> <li>▪ Négligence des responsables.</li> </ul>	
<hr/>	
<b>Conséquences</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non- conformité du contrôle effectué ;</li> <li>▪ Conflits entre personnels.</li> </ul>	
<hr/>	
<b>Recommandation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La nécessité de la formation du personnel ;</li> <li>▪ La nécessité d'effectuer un contrôle périodique des documents.</li> </ul>	
<hr/>	
<b>Etablie par :</b>	<b>approuvé par :</b>
Les auteurs	L'entreprise "X"

Source : établie par les auteurs.

### 1.3. Rapport final

Il se présente de la façon suivante :

➤ **Object de la mission**

- La mission d'audit interne analyse la fonction industrielle de l'entreprise "X".

- Les principaux objectifs de cet audit sont :

- Garantir la conformité aux normes et exigences ainsi qu'aux procédures du travail ;
- Garantir l'efficacité et l'efficience du SCI mis en œuvre ;
- Assurer la maîtrise des documents ;
- Contribuer à l'amélioration du SCI.

➤ **Champ d'investigation**

- La fonction industrielle

- Document de références : se référer aux procédures et normes suivantes :

- Procédures et instructions de travail ;
- Procédures de production ;
- Rapport d'audit antérieur ;
- Normes 1000 et 2000.

➤ **Documents examinés**

- Programme de production ;
- Organigramme de la direction industrielle ;
- Rapport journalier de production ;
- Rapport d'activité ;
- Serviette de commande ;
- Bons de travail.

➤ **Composition de l'équipe d'audit**

-Membre de l'équipe.

➤ **Les personnes à audité**

- Directeur industriel ;
- Chef de départements production ;
- Chef de département ordonnancement ;
- Chef d'atelier ;
- Gestionnaire d'atelier.

➤ **Les constats d'audit**

- Constats d'audit positif :

- Existence d'une fonction d'audit interne ;
- Existence de procédures écrites ;
- Procédures mises en œuvre et appliquées par les travailleurs ;
- Grande expérience de l'entreprise ;
- Un rapport d'activité est préparé mensuellement par le directeur de la fonction industrielle ;
- Le système d'information mis en place assure une meilleure sécurité d'informations.

- Constats d'audit négatif :

- Manque de maîtrise de la gestion des déchets ;
- Mauvaise affectation des compétences ;
- Manque de nettoyage au sein des ateliers de production ;
- Non mise à jour des bons de travail.

➤ **Les recommandations formulées**

**Tableau n°26 : Tableau des recommandations**

N° de la FRAP	Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre
FRAP N° n	- L'entreprise "X" doit assurer et garantir des formations pour le personnel de l'entreprise, dans le but d'assurer une amélioration des compétences et des connaissances. - La nécessité de mettre en œuvre des processus de contrôle afin d'assurer le suivi de toutes les opérations de production.	Directeur R.H

**Date de la mission**

Source : établi par les auteurs.

En somme, la mission d'audit interne est menée tout en suivant le programme élaboré chaque fin d'année. Cette mission permet d'identifier les points forts et les points faibles, et elle fait en sorte d'améliorer tout dysfonctionnement ou anomalie signalés au cours de la

mission d'audit ; elle détecte les pistes d'améliorations possibles. La formalisation et la concrétisation des recommandations en fin de mission permettent de garantir une amélioration continue de la firme et contribue à sa croissance.

### III. Métaphore entre une mission d'audit interne (Banque / Entreprise)

La finalité de l'audit d'une entreprise et d'une banque est similaire avec une démarche relativement semblable. Cependant, cela ne nous permet pas de tirer conclusion que la conduite d'une mission d'audit interne adoptée par une banque et par une entreprise ne comporte pas de différences.

Il existe certains éléments clés qui contribuent à bâtir des distinctions importantes qui différencient une mission d'audit interne dans une banque à celle menée par une entreprise. Ces dissemblances poussent l'auditeur à exploiter de différentes méthodes et à élaborer de différentes stratégies adaptées à chaque situation quel que soit la nature de l'entité (banque, entreprise).

D'après nos recherches, nous avons constaté que les ressemblances et les différences qui existent entre une mission d'audit interne menée par l'auditeur au sein d'une banque ou au sein d'une entreprise se représentent essentiellement à travers les points suivants :

#### ➤ Les ressemblances

- ✓ La planification de la mission de l'auditeur qui est répartie en trois phases (phase de préparation, phase de terrain et phase de conclusion) est strictement la même pour toutes les entités ;
- ✓ La majorité d'outils exploités au long de la mission d'audit interne quel que soit l'audité (Banque, entreprise) sont les mêmes. Exemple : QCI, FRAP...etc. ;
- ✓ L'audit interne contribue d'une manière directe dans la création de la valeur ajoutée pour tout organisme ;
- ✓ Les objectifs principaux d'une mission d'audit interne sont relativement les mêmes que ça soit banque ou entreprise (détection de zones de risque, améliorer la performance de l'entité, établir des recommandations pour résoudre les anomalies détectées) ;
- ✓ *Relation audité, auditeur* : l'auditeur se comporte de la même manière (objectif, indépendant, esprit critique, respect du personnel, etc.) avec le personnel de l'organisme peu importe (Banque, entreprise).

#### ➤ Les divergences

- ✓ Contrairement à l'entreprise, la banque appartient à un secteur strictement réglementé par : le comité de bale, autorité monétaire, BC, institutions de tutelle, etc. L'auditeur

est appelé à respecter le cadre réglementaire imposé sur l'activité bancaire et à prendre en considération toute la réglementation et différents textes et lois tout au long de sa mission, notamment dans ses prises de décisions concernant l'activité bancaire. Parmi les éléments que l'auditeur doit respecter tout au long de sa mission menée dans une banque, nous citons :

- L'existence de nombreuses dispositions législatives, professionnelles et réglementaires (conditions d'accès à la profession, règles liées à l'organisation des établissements ainsi qu'à leur bon fonctionnement, normes prudentielles, normes monétaires, règles liées à la protection de la clientèle) ;
  - La banque est tenue par le fait d'arrêter ses comptes au 30 décembre, elle doit communiquer selon la règle et les formules types à la BC son bilan, son compte de profit et de perte et son compte d'exploitation. Ces documents doivent être certifiés par l'auditeur avant le 31 décembre de chaque année d'une manière régulière et sincère ;
  - La banque doit procéder au cours de son exercice de son passif et actif selon les formules de la banque centrale. L'auditeur doit respecter ces formules quand il procède au contrôle du bilan de la banque.
- ✓ Les spécificités des banques à prendre en considération dans l'approche d'audit concernant la banque sont : La multiplicité des contreparties et des transactions, la complexité de quelques opérations et l'informatisation nécessairement essentielle pour l'exécution des tâches.
- ✓ Concernât le rapport : contrairement à l'entreprise, la banque (sa réglementation) exige des documents que l'audit doit satisfaire, le tableau ci dessous récapitule la liste des différents rapports exigés par la réglementation bancaire et rédigé par l'auditeur interne.

Tableau n°27 : La liste des différents rapports.

<b>Rapport mensuel</b>	Rapport concernant la vérification interne
	Rapport concernant l'audit interne
<b>Rapport trimestriel</b>	Le rapport de contrôle interne à la Commissaire Bancaire
	Rapport concernant la révision du portefeuille
<b>Rapport semestriel</b>	Rapport concernant la révision générale du portefeuille à la Commission Bancaire
<b>Rapport annuel</b>	Ce rapport s'appuie sur l'évaluation du système de contrôle interne mis en place et sur la maîtrise des risques.

Source : établi par les auteurs.

- ✓ L'auditeur établi au sein d'une entreprise sa mission d'audit annuellement (chaque fin d'année). Pour la banque, il mène sa mission d'une manière journalière pour certaines activités et périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) pour d'autres activités.
- ✓ L'environnement et le champ concurrentiel des deux entités (banque, entreprise) diffèrent, ce qui affecte directement l'activité de l'auditeur.
- ✓ Zone de risque : les risques auxquels l'activité bancaire est exposée diffèrent à un grand pourcentage des risques auxquels l'activité de l'entreprise est exposée, ce qui signifie que l'auditeur interne utilise différentes méthodes pour la banque, ainsi que pour l'entreprise afin de canaliser ses risques, et notamment cette dissemblance des zones des risques expliquent les différences entre les recommandations établies par l'auditeur pour la banque et pour l'entreprise. L'identification des risques sert à la planification et à la priorisation des missions d'audit.  
Ainsi l'auditeur doit refléter à travers l'organisation de sa mission, les stratégies de risque adoptées par les entités, sachant que les stratégies définies par une banque et celle adaptée par une entreprise sont complètement différentes.
- ✓ Le format d'une mission d'audit interne est varié en fonction des attentes et objectifs de la direction générale. Les objectifs et les attentes de l'entreprise diffèrent en plus grande partie de ceux de la banque.



- ✓ Structure organisationnelle de l'audit interne varie selon sa place occupée au sein d'une entité, ainsi que la taille de cette dernière. L'audit est rattaché hiérarchiquement au chef de l'organisation (directeur général, président, etc.) qui n'est pas le même dans la banque et dans l'entreprise.
- ✓ Le canal d'informations est l'élément vital pour entamer toute mission d'audit interne, sachant que le réseau d'informations de la banque et celui de l'entreprise sont différents.

**Conclusion**

Notre principale réflexion dans ce dernier chapitre était de présenter les procédures à suivre lors d'une mission d'audit interne au sein d'une banque et d'une entreprise. Une fois que nous avons étalé dans, un premier temps, les différents éléments liés à l'environnement et l'activité de ces deux entités (banque, entreprise), nous avons présenté, dans un deuxième temps, les similitudes et les dissemblances qui existent entre ces deux missions d'audit interne. Ainsi, nous avons retenu deux points essentiels en termes de ressemblances marquantes : la standardisation de la planification de la mission, caractérisée par trois phases quel que soit le secteur de l'audité, ainsi que la contribution de l'audit interne dans la création d'une valeur ajoutée pour tout type d'entité. En ce qui concerne les points de divergence, l'auditeur doit veiller à respecter les différentes lois et règles imposées au secteur bancaire, ce qui n'est pas le cas pour l'entreprise. Aussi, la mission d'audit varie en fonction des objectifs et des attentes de l'entité, enfin le nombre de rapports que l'auditeur doit transmettre à la banque, contrairement à l'entreprise où un rapport seulement doit être remis chaque mission effectuée.

# **Conclusion générale**

Durant ce travail de recherche, nous avons pour but de démontrer la contribution de la fonction d'audit interne à la performance des entités, tout en faisant une comparaison entre une mission d'audit interne au sein d'une banque et d'une entreprise. Pour cela, nous sommes partis du fait que toute entité quelle que soit sa nature, sa taille et son environnement, doit veiller à effectuer des contrôles permanents et réguliers qui peuvent aller d'une simple analyse et révision, pour les fonctions les plus basiques, à un audit dans le principal but est de connaître toute évolution défavorable pour l'entité, et comparer ses résultats à ses objectifs.

A cet effet, notre interrogation de départ est de savoir comment une mission d'audit interne s'introduit-elle dans une dynamique de performance, où sa principale préoccupation est de pérenniser l'entité d'une part, et découvrir si l'auditeur conduit sa mission de la même approche quelle que soit la nature de l'entité, banque ou entreprise, d'autre part. De ce fait, nous pourrions déduire les points de convergence et de divergence, ainsi que les facteurs qui contribuent à distinguer entre les deux missions.

Pour répondre à notre problématique, nous avons prévu une enquête de terrain, mais malheureusement nous n'avons pas pu parvenir à la réaliser, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés, notamment le refus des entités de nous accueillir pour répondre à notre questionnaire suite au manque de confiance qui s'est installé à l'heure actuelle, suite au "COVID-19". A cela, s'ajoute la pénurie d'informations liées directement à notre thème, et dont nous avons besoin pour effectuer une coriace et fiable comparaison entre les deux secteurs. En conséquence, nous nous sommes adaptés à la nouvelle situation à travers une comparaison théorique pour combler le manque de la partie pratique.

De ce fait, nos recherches nous ont conduits à retenir que le processus de gestion des risques vise à identifier, prioriser et évaluer les différents risques qui accompagnent chaque activité de l'entité et assurer de les traiter et de les contrôler d'une manière à réduire la probabilité de leur survenance. Ainsi, toutes les organisations doivent disposer d'un service de management des risques qui lui assure une meilleure identification et mesure de tout imprévu.

Cependant, les directions mettent en œuvre, au sein de leur organisation, le dispositif du contrôle interne, en plus du recours au processus d'audit interne, qui couronne aujourd'hui le monde économique en termes de gestion des risques, imposé par le Comité de Bâle. Cet audit devrait contribuer d'une manière directe à une meilleure maîtrise et analyse de l'ensemble d'obstacles liés à l'activité et aux opérations effectuées par l'entité.

De manière générale, le risque zéro n'existe absolument pas, même en matière d'audit, quelles que soit les normes d'audit qui dirigent le travail d'un auditeur, ou quel que soit le système comptable et financier mis en œuvre dans un environnement donné. A titre

d'exemple, le risque de fraude ou d'erreur sont toujours présents, et pour les prévenir l'audit interne est qualifié comme le plus pertinent.

Par ailleurs, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui offre à l'entité une assurance sur le degré de maîtrise des opérations effectuées, lui apporte des recommandations, afin de contribuer à les améliorer, et participe à la création de la valeur ajoutée.

Pour ce faire, les auditeurs internes ont pour mission d'aider les entités à atteindre leurs objectifs fixés tout en vérifiant la fiabilité et la qualité d'informations organisationnelles et financières, fournies par les dirigeants de l'entité, en se dotant d'un ensemble de normes professionnelles afin de standardiser la pratique.

Pour parvenir à mettre en place les principes qui permettent à l'auditeur interne de s'adapter à sa mission, qui recommande "une approche méthodique et systématique", il procède à la répartition de cette mission en trois étapes principales, qui s'enchainent comme suit : étape de planification, de terrain et de conclusion. Pour parvenir à bien mener cette mission, l'auditeur interne se dote de plusieurs outils et méthodes qui sont appropriés à chaque situation, mais la réussite de cette mission se repose sur la maîtrise de l'auditeur de trois dimensions principales : dimension méthodologique, technique et humaines.

Suite à notre étude comparative, qui s'est portée sur la conduite d'une mission d'audit interne visant le secteur de la banque et celui de l'entreprise, nous avons tiré comme conclusion que, malgré les similarités existantes entre les deux missions conduites dans les deux secteurs, il existe un nombre important de divergences qui règnent entre les deux missions.

En effet, toute fonction d'audit interne se repose essentiellement sur l'étude de l'environnement de l'audit, à travers le canal d'information fourni par la direction de cette dernière, afin de pouvoir identifier les risques encourus. Et c'est cette différence qui existe entre l'environnement, le réseau d'information et la nature de l'activité des deux entités qui provoque des risques différents, ce qui explique en plus grande partie les dissemblances de la mission d'audit interne entre la banque et l'entreprise. Les attentes et les objectifs de l'entité déterminent le format de la mission d'audit interne. Les déterminants de la banque sont complètement différents de ceux de l'entreprise. Le facteur temps est l'un des éléments les plus importants en termes de dissemblance ; l'auditeur organise sa mission d'une manière « journalière » et « périodique » dans une banque, lors qu'au sein de l'entreprise, il l'organise d'une manière « annuelle ». D'autre part, l'intensité du cadre réglementaire de la banque lui impose des lois que l'auditeur doit strictement respecter et prendre en

considération tout au long de sa mission, notamment dans sa prise des décisions, contrairement au cadre réglementaire de l'entreprise qui est plus écourté et moins réglementé.

Enfin, la banque, contrairement à l'entreprise, exige un certain nombre de documents (rapport mensuel, trimestriel et semestriel) que le meneur de mission doit satisfaire.

En ce qui concerne les points de de liaison les plus importants, on les résume par le processus de pilotage de la mission d'audit interne (les étapes, les acteurs, les entrées et les sorties de la mission), les étapes de planification de la fonction d'audit interne (préparation de la mission, analyse des risques, référentiel de contrôle interne, programme de travail et recommandations), enfin la valeur ajoutée que cette fonction rapport à tout type d'entité.

Pour conclure, nous précisons que dans le cadre Algérien, malgré la place occupée par la fonction d'audit au sein des entités, la structure de la cellule d'audit, installée récemment, rend difficile la maîtrise et l'identification des différents dysfonctionnements qui peuvent freiner l'activité de toute entité.

# **Bibliographie**

### I. Ouvrages

1. BERTIN E. (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, édition d'Organisation, Paris.
2. BRESSY G et KONKUYT C. (2000), *Economie d'entreprise*, 5<sup>ème</sup> édition Sirey, Paris.
3. CHELLY D et SEBELOUE S. (2014), *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque*", édition Optimind Winter, Paris.
4. COLLINS L et VALIN G. (1998), *Audit et contrôle interne*, édition Dalloz, Paris.
5. DUFF R. (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris.
6. IFACI et IAS. (2000), *Les mots de l'audit*, édition Liaisons, Paris.
7. Kervier I et Kervier L. (2000), *Le contrôle de gestion à la portée de tous*, édition Economica, Paris.
8. Lemant O. (1998), *La conduite d'une mission d'audit*, édition Dunod, Paris.
9. MAHA H. (1988), *Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris.
10. OGIEN D. (2004), *Comptabilité et audit bancaires*, édition Dunod, Paris.
11. Renard. J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition d'Organisations, Paris.
12. RONCALLI T. (2003), *Gestion des risques financiers*, édition Economica, paris.
13. Thiery-Dubuisson S. (2009), *L'audit*, édition La Découverte, Paris.

### II. Revues et périodiques

1. American Economic Association. (December 1972), "Property Rights and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, N° 4.
2. Arrow K. J. (December 1972), "Production, Information costs and Economic Organisation", *The American Economic Review*, Vol 62, N°5.
3. COLVERT Y. (1988), *Dictionnaire des Banque et Assurances*, Paris.
4. Gouesse. G.B. (2010), "l'audit interne n'est pas un métier qui se pratique de manière désordonnée", Washington.
5. Lajili. K et Zéghal D. (2005), "Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : l'autre facette de la gouvernance de l'entreprise", *revue des sciences de gestion*, Vol.30, N°3.
6. LAPTEACRU I et NYS E. (2011), "L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des pays d'Europe Centrale et Orientale", *Revue Economique*, Vol.2, n°62.



### III. Autres Références Bibliographiques

1. ABBAD.H et ACHOUCHE.M. (2012), "Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie", les actes du Colloque International - Algérie : Cinquante ans d'expérience de développement, Etat-Economie-Société, Alger.
2. AMMAR.S. (2007), "Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne", institut des hautes études commerciales de Sfax.
3. BELHACHEMI A. (2014), "Apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de rémunération des dirigeants", thèse de doctorat, université de Tlemcen.
4. HERRBACH O. (2000), " Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique", thèse de doctorat, université de Toulouse 1.
5. STETTELER H.F. (2011), "Audit : principes et méthodes comptable".
6. IIA. (2008), "Internal Audit and control of the fraud", United State of American.
7. IFACI. (janvier 2011), "Introduction des normes", CRIPP, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 USA.
8. MEDJOUBI A. (janvier 2013), "Généralité sur l'audit interne", séminaire, Alger.

### IV. Webographie

- ✓ <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>
- ✓ [http://www.e-rh.org/documents/these\\_herrbach.pdf](http://www.e-rh.org/documents/these_herrbach.pdf)
- ✓ [https://www.memoireonline.com/04/08/1064/m\\_les-accords-de-bale-et-la-gestion-des-risques-bancaires0.html](https://www.memoireonline.com/04/08/1064/m_les-accords-de-bale-et-la-gestion-des-risques-bancaires0.html).
- ✓ <https://wikimemoires.net/2009/08/19/laudit-bancaire-option-monnaie-finance-banque/>
- ✓ <https://fr.wikihow.com/r%C3%A9aliser-un-audit>
- ✓ [https://www.memoireonline.com/06/13/7220/m\\_Laudit-interne-facteur-de-performance-dans-lentreprise-0.html](https://www.memoireonline.com/06/13/7220/m_Laudit-interne-facteur-de-performance-dans-lentreprise-0.html)
- ✓ <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>
- ✓ <https://acpr.banque-france.fr/accords-de-bale>
- ✓ <https://www.captio.fr/blog/les-principes-de-laudit-bancaire>

# **Annexes**

**Annexe n°01 : questionnaire destiné aux banques et aux entreprises.**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE A.MIRA - BEJAIA



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد رحمان ميرة- بجاية

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques**

**Enquête de terrain par questionnaire sur :**

**« La conduite d'une mission d'audit interne en Algérie : étude comparative entre une banque et une entreprise »**

**Réalisée par :**

- \* Mlle. BOUAKAZ Katia
- \* Mlle. BECHAR Celia

**Sous la direction du : Dr. MOUFFOK Nacer-Eddine**

**Mars-Avril 2020**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de **Master 2** en Sciences Économiques, option : **Economie Monétaire et Bancaire** portant sur le thème : « **La conduite d'une mission d'audit interne en Algérie : étude comparative entre une banque et une entreprise** », et afin d'avoir des informations précieuses et indispensables, on a décidé d'élaborer un travail de terrain à travers un questionnaire qui sera distribué auprès des différentes entreprises de la ville de Bejaia et des différentes Directions Générales des banques de la ville d'Alger.

C'est pourquoi, nous vous invitons à répondre à nos questions, car votre participation nous paraît très importante en tant que professionnel dans l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à vous rassurer que les renseignements que vous nous donnerez seront traités dans la plus grande discrétion, et seront présentés d'une façon anonyme et ne seront utilisés qu'à des fins de la recherche scientifique.

Comptant sur votre aimable collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, le responsable nos sincères salutations.

## PARTIE 1 : QUESTIONS RELATIVES À L'ENVIRONNEMENT DE LA BANQUE

1. Dénomination :

.....  
.....

2. Siège social :

.....  
.....

3. Date de création :

.....

4. Effectif total :

.....

5. Qualité de répondant :

- Directeur  
 Responsable de département de la gestion des risques  
 Autres

6. S'agit-il d'une banque :

- Publique                       Privée                       Etrangère

7. Est-ce que votre banque est spécialisée dans un secteur d'activité précis :

- Oui                       Non

○ Activités principales :

.....

○ Activités secondaires :

.....

## PARTIE 2 : QUESTIONS RELATIVES A LA MISSION D'AUDIT INTERNE

1. Votre organisme devrait-il effectuer des missions d'audit interne ?

Oui  Non

2. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....  
.....

3. Quelle est la fréquence de cette mission ?

Systématique (1fois/mois)  Rare (en cas de risque)  Occasionnel (au moins 1 fois/an)

Fréquent (4fois/an)  inexistant (jamais)

Autre réponse, avec précision : .....

.....

4. L'employeur définit-il une périodicité de l'analyse de ces bilans ?

Oui  Non

5. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....

6. L'analyse adoptée par l'auditeur interne permet-elle l'amélioration continue de votre organisme ?

Oui  Non

7. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....

8. L'effectif en cadres répond-il aux besoins de l'organisme ?

Oui  Non

9. 10. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....

10. La cellule « Audit interne » est-elle installée au sein de votre organisme ?

Oui  Non

11. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....

12. La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée par l'auditeur interne ?

Oui  Non

13. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....

14. Est-ce que tout le personnel de la direction approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dictées ?

Oui  Non

15. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :

.....  
.....  
**16. Veuillez évaluer la charte actuelle de l'audit interne en fonction des besoins futurs de l'entité ?**

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Perfectible

**17. Les missions d'audit interne permettent-elles d'identifier les risques ?**

- Oui
- Non

**18. Si « Non », veuillez nous préciser brièvement pourquoi :**

.....  
.....  
**19. Quels sont les risques les plus courants dans votre entité ?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Risque de fraude               | <input type="checkbox"/> Risque de crédit         |
| <input type="checkbox"/> Risque de liquidité            | <input type="checkbox"/> Risque de taux de change |
| <input type="checkbox"/> Risque de taux d'intérêt       | <input type="checkbox"/> Risque pays              |
| <input type="checkbox"/> Risque opérationnel            | <input type="checkbox"/> Risque de marché         |
| <input type="checkbox"/> Autres risques à citer : ..... |   |

.....  
**20. Y a-t-il un service qui est plus risqué que les autres ?**

- Oui
- Non

**21. Si « Oui », veuillez préciser le(s) quel(s) :**

.....  
.....  
**22. Avez-vous développé au sein de votre banque une procédure de gestion de risque :**

- Oui.
- Non

**23. Quelle est la méthode la plus utilisée au sein de votre banque :**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> La réglementation Prudentielle | <input type="checkbox"/> Les supports          |
| <input type="checkbox"/> La prise de garanties          | <input type="checkbox"/> Les dérivés du crédit |
| <input type="checkbox"/> Le partage des risques.        | <input type="checkbox"/> La titrisation        |

**24. En matière d'identification des risques, vous avez recours à :**

.....  
.....  
**25. Le recours aux outils de gestion des risques est :**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Systématique. | <input type="checkbox"/> Rare       |
| <input type="checkbox"/> Fréquent      | <input type="checkbox"/> inexistant |
| <input type="checkbox"/> Occasionnel   |                                     |

**26. En matière de gestion de risque vous avez recours à :**

.....  
.....  
**27. Si oui veuillez nous préciser brièvement pourquoi :**

.....  
**28. Veuillez évaluer la qualité des rapports et comptes rendus de l'audit interne présentés au comité d'audit en tenant compte de leur pertinence et de leur précision ?**

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Perfectible

**29.** Considérez-vous que l'audit interne a apporté une valeur ajoutée à l'entité ?

Oui

Non

**30.** Si « Oui », de quelle manière ?

.....

.....

**31.** Avez-vous identifié des zones d'audit critiques qui n'ont pas été examinées par l'équipe d'audit interne ?

Oui

Non

**32.** Si « Oui », lesquelles ?

.....

.....

**33.** Les rapports de l'audit interne sont-ils pertinents, clairs et constructifs ?

Oui

Non

**34.** Sont-ils suffisamment détaillés pour permettre à la direction d'agir efficacement ?

Oui

Non

**35.** Emis dans les délais prévus ?

Oui

Non

**36.** Les rapports d'audit interne sont-ils d'un niveau comparable à ceux d'autres entités ?

Oui

Non

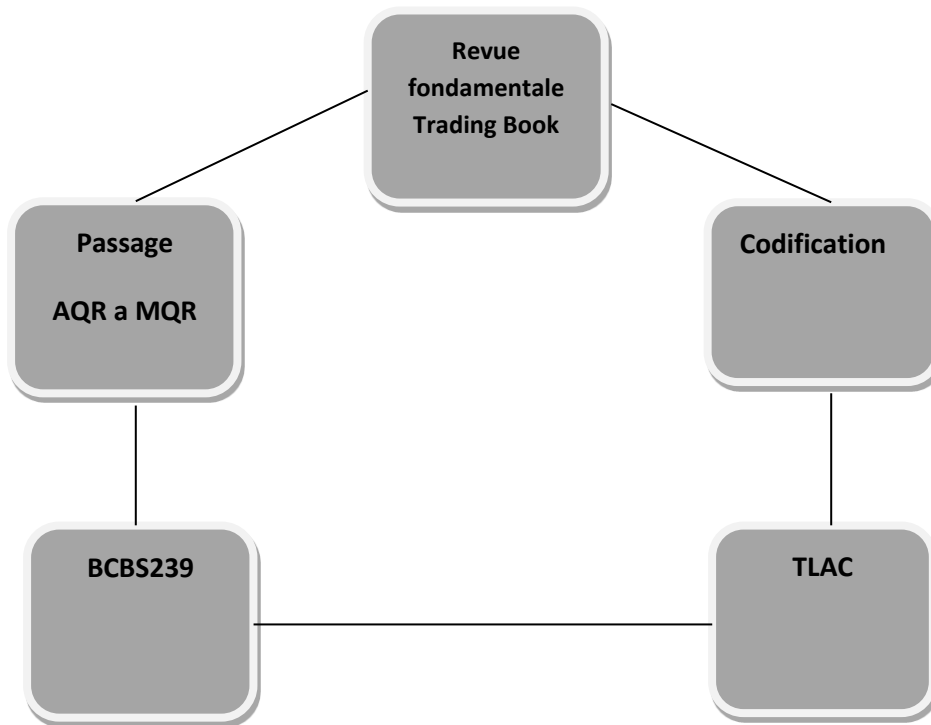
**37.** L'audit interne va-t-il effectuer un suivi des recommandations qu'il avait formulées, afin de voir si elles avaient été appliquées ?

Oui

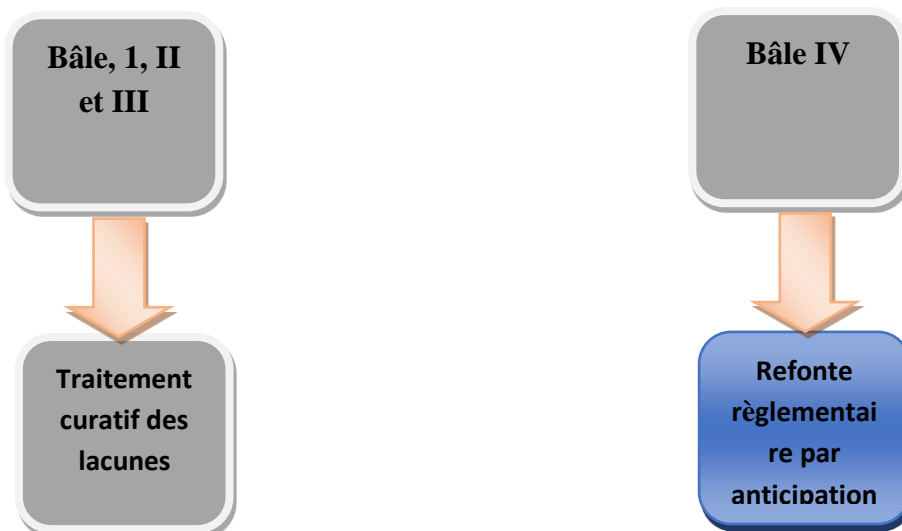
Non

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**

**Annexe n° 02 : facteurs démontrant la programmation de Bâle IV.**



**La nouveauté de Bâle IV par rapport à Bâle, 1, II et III**





## **Annexe n°03 : la charte d'audit interne**

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

La norme 1000 de L'IIA a la particularité de préciser et d'affiner les objectifs en soulignant : « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définies dans une charte d'audit interne ». L'existence d'une charte d'audit au sein de chaque organisation permet aux auditeurs internes de se doter et respecter une éthique, informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes. Elle représente un support de communication de l'audit interne destiné à tous les partenaires. Il est élaboré par le responsable de l'audit interne, signé par le conseil d'administration et revu par le comité d'audit.

C'est un document officiel qui constitue l'occasion de formaliser la méthodologie que les responsables de l'audit interne souhaitent mettre en œuvre et parallèlement proposer une démarche structurée à la direction générale qui valide la charte au plus haut niveau cette validation donne toute sa légitimité à l'audit interne et marque le soutien des organes dirigeants à l'approche d'audit interne.

### **Rôle de la charte d'audit**

La charte d'audit et le document qui spécifie le rôle, les responsabilités et le cadre d'intervention de l'audit interne. Elle permet à la direction générale de préciser l'étendue du champ d'investigation 'du département d'audit interne ainsi que les droit d'accès aux sources d'information nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Elle sert à cadrer les conditions d'intervention de l'audit interne et de les partager avec les audités.

La charte définit le périmètre d'intervention du service, les droits et devoirs des auditeurs, en particulier les devoirs de réserve et de confidentialité. Les devoirs des auditeurs internes en matière de confidentialité sont fixés par le code de déontologie de l'IIA.

La diffusion de la charte d'audit interne est souvent perçue comme l'acte fondateur du service d'audit interne. Elle offre l'occasion de communiquer sur sa création et de légitimer son intervention. Elle permet à tous les employés et en particulier aux futurs audités de se familiariser avec l'approche d'audit interne.

### **Contenue de la charte d'audit**

La charte d'audit interne est un document interne qui reflète à la fois la culture de l'entreprise et l'approche d'audit. Le ton de la charte diffère sensiblement d'un organisme public ou privé, d'un service ayant une fonction de conseil, d'organisation, de supervision et d'un service ayant une fonction d'assurance, de contrôle et de détection des insuffisances et de la fraude.

Néanmoins, les contenus des chartes d'audit comportent un certain nombre de similitudes et les points les plus fréquemment abordés sont les suivants :

- Un rappel du cadre de référence international de la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Les droits et pouvoirs des auditeurs et des audités.
- Les objectifs et le champ d'intervention de l'audit interne.
- Le positionnement de la fonction au sein de l'organisation, ses attributions ainsi que les relations avec les autres organes de contrôle.
- Le rattachement hiérarchique du respect de l'audit interne.
- La nature, la programmation, le déroulement des missions d'audit interne.
- Le processus de suivi des recommandations.
- L'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions.

## **Annexe n°04 : types d'ordre de mission**

**L'ordre de mission peut-être : « court » ou « long », « général » ou « spécifique »**

- **L'ordre de mission court** : ce type d'ordre de mission laisse le champ libre au meneur de la mission, pour construire leurs missions comme il veut. L'auditeur retrouve uniquement « l'objectif » et « le champ d'application » qui sont indiqués dans l'ordre de mission court.
- **L'ordre de mission long** : il précise tous les éléments importants de la mission d'audit interne que l'auditeur doit suivre « champ d'application », « les lieux et les dates », « les modalités de l'intervention » et « les moyens » que l'auteur doit utiliser.
- **L'ordre de mission générale** : il représente le plant d'audit que l'auteur doit respecter.
- **L'ordre de mission spécifique** : l'auditeur utilise ce type d'ordre d'une manière systématique au sein des entités qui ne dispose pas de plan d'audit.

L'ordre de mission long est également l'ordre de mission spécifique, mais ce dernier ne peut pas être un ordre de mission long.

**Annexe n°05 : type d'un ordre de mission long**

**BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS) Dakar, le 01<sup>er</sup> Février 2009**

**Av.**

**BP :**

**Tel :**

**Em@il:**

**ORDRE DE MISSION**

·Destinataire: Le directeur de l'Audit Interne.

·Copie pour information : Le Directeur Financier.

·Objet: Audit de la Fonction Finance.

La mission sera réalisée par Messieurs OUMAR Bâ et Alain IBRAHIM NGOM, auditeurs internes et supervisée par Monsieur Ludovic GUELMAYE, chef de mission.

Elle se déroulera du jeudi 1<sup>er</sup> Mai au lundi 30 juin 2008.

Elle se proposera d'analyser la fonction Finance dans toutes ses composantes :

- moyens internes et moyens externes ;
- processus de financement de la Banque depuis l'apparition du besoin jusqu'à la réalisation en passant par les prévisions.

Les auditeurs s'abstiendront d'analyser la politique de financement de la B.H.S.

Cette mission se déroulera :

- A la Direction financière du siège social de la B.H.S à Dakar.

Le budget de la mission est fixé à 30 000 €.

Le rapport sera diffusé en la forme habituelle avant le 31 juillet 2008.

**Le Directeur Général.**

## OBJECTIF DE CONTROLE

**C. s'assurer que toutes les factures (avoirs) enregistrées sont correspondent à des achats réels de l'entreprise**

QUESTIONS	Réf. Diag	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES	Référence programme de vérification des procédures
1. Les factures et avoirs reçus ne peuvent-ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, retour ou réclamation ? (ou autre justificatif pour les services).					
2. les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?					
3. les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple ?					
4. les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?					
5. la comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?					
6. les factures et avoirs sont-ils rapprochés des bons de livraison, de retour ou réclamation et des bons de commande pour éviter les erreurs de facturation ?					
7. la liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?					
8. l'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-elle soumise à autorisation ?					
9. existe-t-il une liste des personnes habilitées à engager la société (éventuellement avec des plafonds) ?					
10. les opérations diverses relatives aux opérations d'achats sont-elles soumises à autorisation avant enregistrement ?					

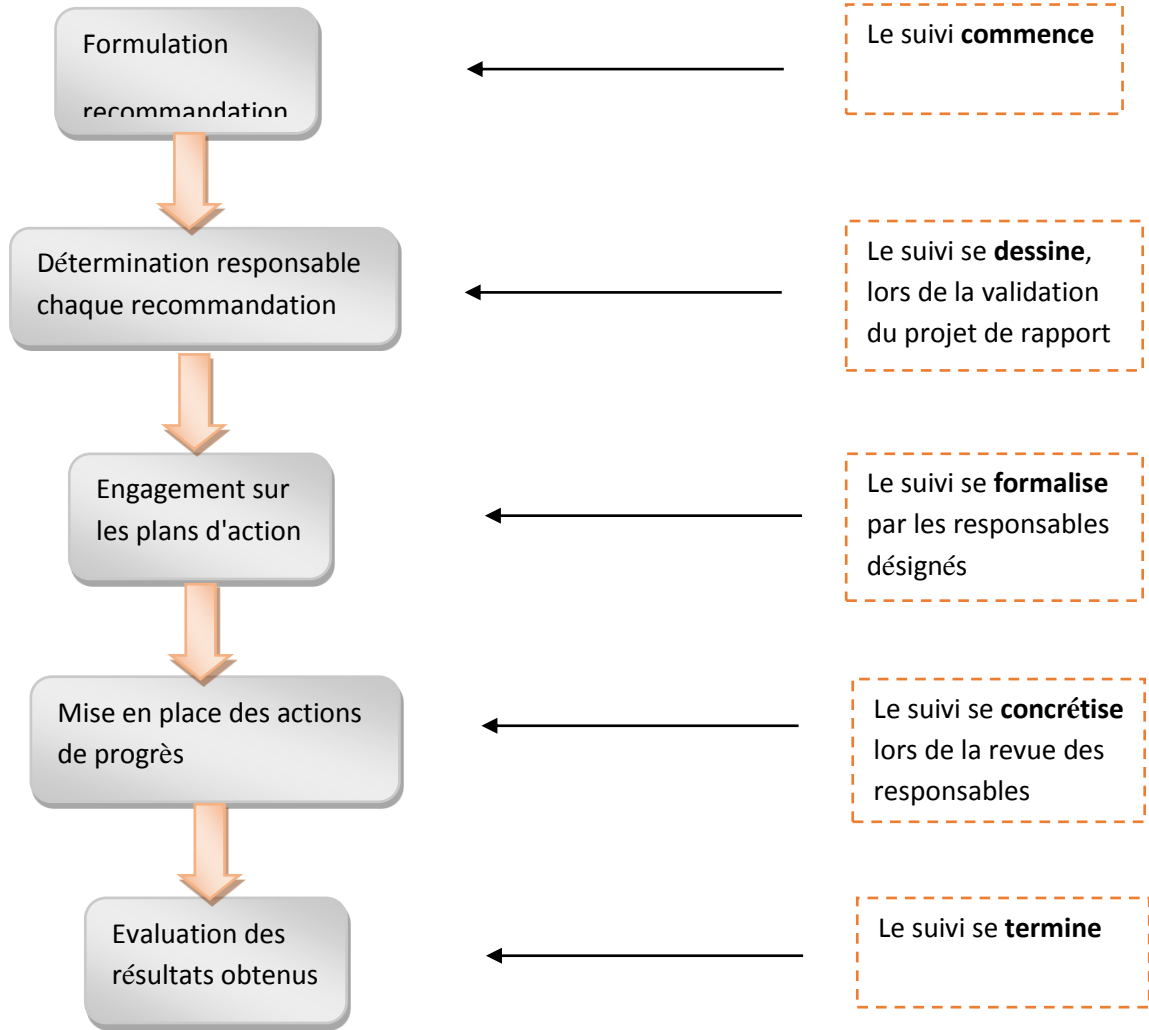
QUESTIONS	Réf. Diag	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES	Référence programme de vérification des procédures
8. Les produits afférents aux achats (ristournes) sont-ils identifiés au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que : a) Les avoirs sont reçus ? b) Les factures sont comptabilisées ?					
9. les charges afférentes aux achats (frais de transport) sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que : a) Les factures sont reçues ? b) Les factures sont comptabilisées					
10. lorsque les factures et avoir sont envoyés dans les services pour contrôle, le service comptable garde-t-il la trace de ces envois : a) Pour suivre les retours b) Identifier les factures non enregistrées ?					
11. les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés : a) Du compte général ? b) Des relevés fournisseurs ?					
12. lorsque le système prévoit le rejet d'opérations non conformes, ces rejets sont-ils : a) Listés ? b) Suivis pour vérifier qu'ils sont tous recyclés ?					

## OBJECTIF ET CONTROLE

**B. S'assurer que toutes les charges et recettes relatives au personnel sont enregistrées (exhaustivité).**

QUESTIONS	Réf. Diag.	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES	Référence programme de vérification des procédures
1. Les salaires sont-ils réglés sur un compte bancaire distinct ? Si oui, l'apurement de ce compte est-il régulièrement vérifié par une personne indépendante de la paie ?					
2. Existe-t-il une liste : a) Des différentes retenues à effectuer sur les salaires (régimes sociaux) ? b) Des primes et avantages divers accordés au personnel ? Si oui, ces listes précisent-elles la périodicité des règlements ? Sont-elles utilisées pour provisionner les charges correspondantes ?					
3. Les différentes charges sont-elles rapprochées des bases régulièrement ?					
4. le total du journal des salaires est-il rapprochés avec celui du mois précédent et l'écart expliqué ?					
5. lorsque l'entreprise se substitue aux régimes sociaux pour le paiement des prestations, celles-ci sont-elles identifiées afin de permettre le suivi de leur récupération ?					
6. S'assure-t-on que toutes les modifications aux données permanentes de la paie sont saisies ?					
7. les informations nécessaires pour le calcul des congés payés restant : a) Sur la période antérieur b) Sur la période en cours Sont-elles tenues par le service paie ?					
8. le service paie a-t-il les moyens de vérifier : a) Qu'il est informé de toutes les absences ? b) Qu'elles sont toutes répercutées sur les salaires ?					

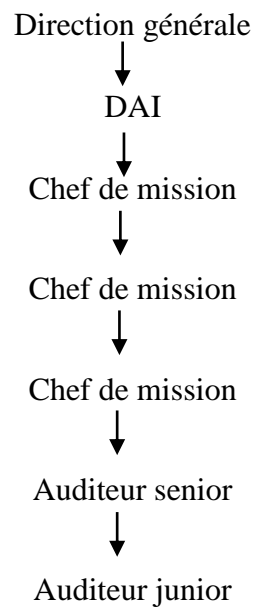
Annexe n°07 : suivi recommandations (collaboration auditeurs/audités)



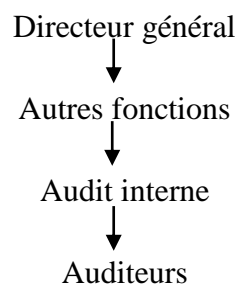


**Annexe n°08 : structure organisationnel de la fonction l'audit interne selon la taille de l'audité**

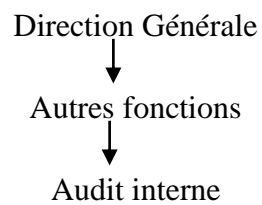
**Figure 1 : structure grandes organisations**



**Figure 2 : structure moyenne organisation (simple)**



**Figure 3 : structures moyennes organisation (Élémentaire)**



## Annexe n°09 : historique de l'évolution du métier de l'auditeur

### Historique

L'objectif du travail de l'auditeur a pourtant évolué progressivement d'une recherche spécifique des fraudes dans les écritures comptables jusqu'à une appréciation globale de la fidélité des rapports émis par des structures.

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
1) 2000 avant Christ à 1700	Rois, empereurs, églises et états	Juges ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
2) 1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
3) 1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
4) 1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques.
5) 1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
6) 1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité et de conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.
7) À partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

# **Table de matières**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Notions fondamentales sur l'audit</b>	
Introduction chapitre 1 .....	3
<b>Section 1 : Généralités sur l'audit</b> .....	3
1. Evolution historique de l'audit .....	3
2. Définition et types d'audit .....	6
2.1 Définition de l'audit .....	6
2.2 Types de l'audit .....	7
2.2.1 L'objectif de la mission .....	7
2.2.2 Le domaine d'investigation de la mission .....	7
2.2.3 L'entité auditée .....	8
2.2.4 L'intervenant .....	8
3. L'audit dans le cadre des accords de Bâle .....	8
3.1 La naissance des accords de Bâle .....	9
3.2 La création du Comité de Bâle .....	9
3.3 Missions du Comité de Bâle .....	10
3.4 Les accords de Bâle .....	10
3.4.1 Les accords de Bâle 1 (1988) : exigence d'un seuil minimal des fonds propres .....	10
3.4.2 Les accords de Bâle II (2004) : "Approche par risque" .....	11
3.4.3 Les accords de Bâle III (2010) : Le renforcement des exigences en Fonds Propres .....	13
3.4.4 Les accords de Bâle IV : en cours de traitement .....	13
4. L'audit et les théories d'organisation .....	14
<b>Section 2 : L'auditeur et son environnement</b> .....	18
1. Rôles et caractéristiques de l'auditeur .....	18
1.1 Rôles de l'auditeur .....	19
1.2 Caractéristiques de l'auditeur .....	19
2. La distinction entre l'auditeur et le contrôleur de gestion .....	21
3. L'environnement de l'auditeur .....	23
Conclusion chapitre 1 .....	26
<b>Chapitre II : Présentation de l'audit interne</b>	
Introduction chapitre II ; .....	27

<b>Section 1 : Cadre théorique de l'audit interne</b> .....	27
1. Définitions et métiers voisins de l'audit interne .....	27
1.1 Définition de l'audit interne.....	27
1.2 Types d'audit interne .....	28
1.3 Les métiers voisins de l'audit interne .....	29
1.3.1 Audit interne et Audit externe .....	29
1.3.2 Audit interne et contrôle de gestion.....	30
1.3.3 Audit interne et inspection.....	31
2. Les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne.....	31
2.1 Objectifs des normes .....	31
2.2 Nouvel apport des normes.....	31
2.3 Contenu des normes .....	31
3. Objectifs et limites.....	33
3.1 Objectifs de l'audit interne .....	33
3.2 Limites de l'audit interne.....	33
<b>Section 2 : La conduite d'une mission d'audit interne</b> .....	34
1. Les étapes et outils élaborés dans une mission d'audit interne .....	34
1.1 Les étapes d'une mission d'audit interne .....	34
1.2 L'approche par les risques .....	42
1.3 Les outils élaborés dans une mission d'audit interne .....	44
2. Les conditions de réussite de la fonction d'audit interne .....	51
Conclusion chapitre II .....	52
<b>Chapitre III : Etude comparative entre la mission d'audit interne au sein d'une banque et d'une entreprise</b>	
Introduction chapitre III.....	53
<b>Section 1 : Présentation générale de la banque</b> .....	53
1. Généralités sur la banque.....	53
1.1 Définition et caractéristiques de la banque .....	53
1.1.1 Définition.....	53
1.1.2 Les caractéristiques de la banque .....	54
1.2 Les partenaires de la banque .....	54
2. L'environnement bancaire.....	55
2.1 Présentation de l'environnement d'une banque .....	55
2.2 Types de concurrences bancaires .....	57

2.3 L'activité bancaire et les risques encourues.....	58
2.3.1 L'activité bancaire.....	58
2.3.2 Les risques bancaires.....	59
<b>Section 2 : Présentation générale de l'entreprise.....</b>	<b>63</b>
1. Généralités sur l'entreprise.....	63
1.1 Définition et caractéristiques de l'entreprise.....	63
1.1.1 Définition.....	63
1.1.2 Caractéristiques de l'entreprise.....	63
1.2 Les partenaires de l'entreprise.....	64
1.3 Classification des entreprises.....	64
2. L'environnement de l'entreprise et les risques qu'elle encourt.....	66
2.1 Définition et types d'environnement.....	66
2.1.1 Macro-environnement.....	66
2.1.2 Microenvironnement.....	67
2.2 Catégorie des risques auxquels l'entreprise fait face.....	67
<b>Section 3 : Comparaison entre la conduite d'une mission d'audit interne dans une banque et dans une entreprise.....</b>	<b>69</b>
I. L'audit interne dans une banque.....	69
1. Présentation de l'audit interne dans une banque.....	69
1.1 L'organisation de la mission d'audit effectuée dans une banque.....	70
1.1.1 Organisation dans l'espace (selon l'activité qui représente un risque).....	70
1.1.2 Organisation dans le temps.....	70
1.2 Les techniques et méthodes de contrôle optées par l'auditeur au sein d'une banque.....	72
1.2.1 Le management stratégique.....	72
1.2.2 Le contrôle de gestion.....	72
1.3 Les éléments importants d'une mission d'audit interne concernant les comptes et les caisses.....	73
II. L'audit interne dans une entreprise.....	74
1. Déroulement d'une mission d'audit interne.....	75
1.1 La préparation.....	75
1.1.1 Ordre de mission.....	75
1.1.2 La prise de connaissance.....	75
1.1.3 Plan de mission.....	76
1.1.4 Identification des risques.....	77

## Table de matières

---

1.2 Réalisation.....	77
1.2.1 Programme de vérification .....	78
1.2.2 FRAP .....	78
1.3 Rapport final.....	80
III. Métaphore entre une mission d'audit interne (Banque/Entreprise) .....	82
Conclusion chapitre III.....	86
<b>Conclusion générale</b> .....	87

## Résumé

Le but recherché de ce mémoire est de présenter une étude exhaustive sur la conduite d'une mission d'audit interne au sein de deux institutions, une banque et une entreprise, pour parvenir à établir une comparaison et répertorier les facteurs de déviation et de liaison entre les deux secteurs, ce qui représente l'originalité de ce travail de recherche. Les résultats de notre étude, confirment l'importance de la fonction d'audit interne qui apporte une valeur ajoutée et pérennise l'entité quel que soit le secteur : banque ou entreprise. Cependant, le constat le plus important est le fait de confirmer l'existence de facteurs de divergence entre les deux missions d'audit interne. Et c'est cette différence qui existe entre l'environnement, le réseau d'information et la nature de l'activité des deux entités qui provoque des risques différents, ce qui explique en plus grande partie les dissemblances entre les deux missions.

**Mots clés :** Audit interne, Contrôle, Banque, Entreprise, Mission, divergences, convergences.

## Summary

The aim of this thesis is to present an exhaustive study on the conduct of an internal audit mission within two institutions, a bank and a company, to achieve a comparison and list the deviation and link factors between the two sectors, which represents the originality of this research work. The results of our study confirm the importance of the internal audit function, which brings added value and sustains the entity regardless of the sector: bank or business. However, the most important finding is to confirm the existence of factors of divergence between the two internal audit missions. And it is this difference between the environment, the information network and the nature of the activity of the two entities that causes different risks, which explains in large part the dissimilarities between the two missions.

**Keywords:** Internal audit, Control, Bank, Company, Mission, divergences, convergences

## ملخص

الهدف من هذه الرسالة هو تقديم دراسة شاملة حول سير مهمة التدقيق الداخلي داخل مؤسستين، بنك وشركة، لتحقيق المقارنة وسرد عوامل الانحراف والربط. بين القطاعين مما يمثل أصالة هذا العمل البحثي. تؤكد نتائج دراستنا على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي التي تجلب قيمة مضافة وتحافظ على الكيان بغض النظر عن القطاع: البنك أو العمل. ومع ذلك، فإن النتيجة الأكثر أهمية هي تأكيد وجود عوامل الاختلاف بين بعثتي التدقيق الداخلي. وهذا الاختلاف بين البيئة وشبكة المعلومات وطبيعة نشاط الكيانين هو الذي يسبب مخاطر مختلفة، وهو ما يفسر إلى حد كبير الاختلافات بين المهمتين.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، الرقابة، البنك، الشركة، الرسالة، الاختلافات، التقارب.