CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

DIPLÔME D'AUDIT
INTERNATIONAL ET CONTRÔLE

10ème Promotion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Thème

ORGANISATION ET GESTION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE : MISE EN ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS COTEES A LA BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES.

Bibliothèque du CESAG
108413

Présenté et soutenu par:
d'Almeida A. Spéro Antonio Patrick

sous la direction de:
Monsieur Souleymane Coulibaly
Cabinet Price & Coopers

DAKAR Janvier 2000

M0109AUDIT00
2

"JE VEUX REMERCIER LE SEIGNEUR EN TOUT TEMPS.
QUE MA BOUCHE NE CESSE PAS DE LE LOUER !
LE SEIGNEUR EST TOUTE MA FIERTE."
PSAUME 34 , 2-3a.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

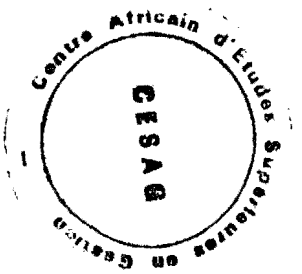
DEDICACE

A ma regrettée mère,

A ma regrettée grand-mère,

A mon épouse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



REMERCIEMENTS

Ce travail a pu être réalisé grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner ma reconnaissance :

- Monsieur MOUSSA YAZI, mon chef de filière pour son encadrement et sa disponibilité face à mes préoccupations, tout au long de ma formation au C.E.S.A.G (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion).
- Monsieur GILBERT BOSSA, conseiller pédagogique au C.E.S.A.G, qui a été comme un père pour moi par ses précieux conseils.
- Monsieur KOMLANVI SONHAYE, qui m'a permis de surmonter de nombreuses difficultés à Dakar.
- Monsieur Vimengnon Mensah Basile, pour son concours très appréciable.
- Mme D'ALMEIDA née VARLET MADELEINE, Mon épouse, pour son soutien inestimable.
- Et à toutes les personnes de bonne volonté qui m'ont aussi soutenues tant moralement que matériellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
BESAG

TABLE DES MATIERES

DEDICACE..... i

REMERCIEMENTS..... ii

TABLE DES MATIERES..... iii

SIGLES ET ABREVIATIONS..... viii

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX..... ix

INTRODUCTION GENERALE 1

PROBLEMATIQUE 2

OBJECTIFS DE L'ETUDE..... 4

PERTINENCE DE L'ETUDE..... 5

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE 7

INTRODUCTION 8

CHAPITRE I : ASPECTS GENERAUX DE L'AUDIT INTERNE 9

I / CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT 9

A La Notion d'audit 9

B Définition de l'Audit Interne 10

C Les objectifs de l'audit interne 11

D Responsabilités et domaines d'actions de l'audit interne 12

1- Responsabilités..... 12

2- Domaine d'actions de l'audit interne 13

II / LE CONTROLE INTERNE 14

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A	Définition du contrôle interne	14
B	Les objectifs du contrôle interne	15
C	L'évaluation du contrôle interne	15
D	Le rapport entre le contrôle interne et l'audit interne.....	16
III /	**NORMES DE L'AUDIT INTERNE .....**	17
A	Présentation des normes d'audit interne	17
B	Analyse de quelques normes d'audit interne	18
1 -	L'indépendance.....	18
2 -	L'objectivité.....	19
IV -	**LES MOYENS ET LES OUTILS .....**	19
A	La charte d'Audit	20
B	Manuel de procédures de l'entreprise	20
C	Plan d'audit	21
D	Le Rapport annuel.....	22
E	Le Questionnaire du contrôle interne	22
F	L'interview	22
G	Le sondage.....	23
V /	**LA DYNAMIQUE DE LA PRATIQUE D'AUDIT INTERNE**	23
	CHAPITRE III : CONCEPTS D'ORGANISATION ET DE GESTION	25
I /	**DEFINITION DU CONCEPT D'ORGANISATION .....**	25
A	La structure fonctionnelle	26
B	La structure par division	27
C	La structure matricielle	28
D	La structure hiérarchique	29

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II / DEFINITION DU CONCEPT DE GESTION 29

III / ORGANISATION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE 31

A LA PLACE D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE DANS L'ENTREPRISE 31

B LA STRUCTURE D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE 33

C LES DIFFERENTS ROLES ET POSTES DANS LA STRUCTURE 34

D ORGANISATION DE LA FONCTION DANS LES GRANDES ENTREPRISES ET GRANDS GROUPES 35

IV GESTION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE 36

A LA PLANIFICATION 37

B LA COMMUNICATION AU SEIN DU SERVICE D'AUDIT INTERNE 40

C LE DEVELOPPEMENT D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE 42

D LE CONTROLE 44

CONCLUSION 45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR – INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS COTEES A LA BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES (B.R.V.M.) 46

INTRODUCTION 47

CHAPITRE V : GESTION ET ORGANISATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS DE LA B.R.V.M. 48

I / LES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS DE LA B.R.V.M. 48

A - La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières 48

1 - Le fonctionnement de la B.R.V.M. 48

2 - Conditions d'admission à la Bourse 50

B - Les entreprises du secteur-industrie et des services publics cotées à la BRVM 51

II / PRESENTATION DES RESULTATS 56

A - Etude des entreprises n'ayant pas un service d'audit interne 56

B - Etude des entreprises ayant un service d'audit interne 59

1- L'organisation 60

2- La planification 64

3- La gestion des missions 65

4- Le développement du service d'Audit interne 68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4- Le développement du service d'Audit interne 68

5- Le contrôle et l'évaluation 69

6- La communication 70

7- Mesure des résultats 72

CHAPITRE II : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS ... 74

I / ANALYSE DES RESULTATS 74

A - Etude des entreprises n'ayant pas un service d'audit interne .. 74

1- Les entreprises qui ont des auditeurs internes 74

2- Les entreprises qui n'ont pas d'auditeur interne 75

B - Etude des entreprises qui ont un service d'audit interne 76

II/ RECOMMANDATIONS 78

CONCLUSION GENERALE 80

BIBLIOGRAPHIE 81

ANNEXES 83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.

IFACI : Institut Français des Auditeurs et consultants internes.

IIA : Intitute of Internal Auditors.

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation des Droits des Affaires

SAI : Service d'Audit Interne.

SONATEL : Société Nationale de Télécommunications.

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure N°1a : Organigramme du SAI pour un effectif compris entre 5 et 20 auditeurs

Figure N°1b : Organigramme du SAI pour un effectif allant jusqu'à 5auditeurs

Figure N°2 : Organigramme du SAI pour un effectif supérieur à 20 auditeurs

Tableau N°1 : Les entreprises par secteur d'activité

Figure N°3 : Capitalisation boursière par secteur d'activité

Figure N°4 : Répartition des effectifs

Figure N°5 : Structure générale des entreprises étudiées

Figure N°6 : Entreprises ayant un service d'audit interne

Figure N°7 : Répartition des activités

Figure N°8 : Le SAI avec un effectif de neuf auditeurs

Figure N°9 : Le SAI avec un effectif de trois auditeurs

Figure N°10 : Les motivation favorisant la création d'un SAI

Figure N°11 : Catégories d'Auditeurs

Figure N° 12 : Types de recrutement

Figure N°13 : Répartition des moyens utilisés au cours des missions

Figure N°14 : Les contraintes rencontrées dans le SAI

Tableau N°2 : Nombre de missions demandées par année

Figure N°15 a : Evolution des demandes de missions (entreprise A)

Figure N°15 b : Evolution des demandes de missions (entreprise B)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'audit interne revêt de nos jours une importance capitale pour les entreprises. Il constitue un moyen d'apprécier la qualité de gestion de celles-ci. Cette fonction permanente de contrôle de l'entreprise a connu une évolution remarquable. En effet, l'audit était jadis orienté vers les fraudes. Ainsi le déclenchement d'une mission d'audit était reçu comme un signe de suspicion au sein du personnel de l'entreprise. Ceci a pour conséquence, l'apparition d'un sentiment de malaise conduisant parfois à la démotivation voire à une baisse de rendement. Aujourd'hui, il est perçu comme un examen salutaire, une assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Ce faisant, l'audit devient un support essentiel de management dont la mise en œuvre doit être conforme à la stratégie de l'entreprise, à la politique d'orientation de ses dirigeants et à ses principes de fonctionnement. C'est pourquoi, parlant de la fonction de l'audit Hadfield (1997), Président de Shell-France affirmait qu'il est « une valeur ajoutée à la qualité du management ».

La pratique de l'audit interne revêt un intérêt particulier pour les entreprises africaines en générale et celles de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en particulier. En effet, depuis l'avènement de l'UEMOA, les entreprises de cette zone économique ont vu leur marché potentiel s'agrandir, passant d'un marché national restreint à un marché de près de 60 millions de consommateurs. Elles doivent alors faire face à une double concurrence : l'une nationale, l'autre régionale voire Internationale, mondialisation oblige.

D'ailleurs, l'entrée en vigueur de l'acte uniforme de l'OHADA qui harmonise le droit des sociétés commerciales dans la zone monétaire ouest africaine et la mise en application du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

traduisent l'obligation faite désormais aux entreprises de l'UEMOA à mener une gestion plus rigoureuse.

Ainsi pour se mettre au diapason des changements économiques intervenus dans la sous-région, les entreprises s'orientent vers une approche de gestion plus actualisée basée sur la compétitivité. Cela se confirme avec le démarrage de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) où ne sont cotées que les entreprises pratiquant une gestion rigoureuse et qui ont une bonne rentabilité. Aussi, pour répondre aux conditions de bonne gestion que sont la rentabilité et la compétitivité, ces entreprises se dotent de plus en plus des fonctions modernes de management pour améliorer leur performance, notamment la fonction d'audit interne.

Cependant, malgré l'importance de cet outil précieux qu'est l'audit interne, bon nombre d'entre elles hésitent encore à le mettre en pratique dans la gestion de leurs affaires et préfèrent faire recours à des cabinets d'audit. Au cours de notre enquête les responsables de 9 des 17 entreprises qui ont fait l'objet de notre étude nous ont confié qu'il revient moins coûteux de s'attacher les services d'un cabinet.

PROBLEMATIQUE

L'étude de la pratique de l'audit interne impose, de prime abord, la clarification de la notion d'audit interne. Celle-ci permet de mieux cerner la fonction et d'analyser son évolution dans le temps.

En se référant aux travaux de l'IFACI (Institut Français des auditeurs Consultants Internes) parus en 1979, l' « Audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, une activité indépendante d'appréciation du

CESAG - BIBLIOTHEQUE

contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles ». Son objectif poursuit-il, est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. A travers cette définition nous pouvons dire que l'audit interne contribue à une meilleure gestion de l'entreprise. Pour étayer cette thèse, Sawyer (1979) disait que l'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise. En abondant dans le même sens, Lemant (1995) affirmait que l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Aussi, pour que l'audit interne puisse jouer son rôle d'assistance au management, faudrait-il que sa position dans la hiérarchie de l'organisation lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur toutes les activités de celle-ci. Selon Renard (1997), le rattachement au plus haut niveau dans l'entreprise sauvegarde, le mieux, l'indépendance de l'auditeur. Cette affirmation est corroborée par l'enquête de l'IFACI (1998) qui révèle que 71,7% des services d'audit interne sont rattachés au niveau le plus élevé dans l'organisation.

A ce paramètre s'ajoute l'organisation et la gestion de la fonction d'audit interne, signe de son efficacité. Dans ce sens, Renard (1997) soutient que dans sa conception actuelle, la fonction d'audit interne ne saurait être efficace sans une organisation rigoureuse des carrières et des méthodes de travail. L'auteur poursuit en affirmant que la connaissance des objectifs, des outils et de la méthode ne servirait à rien si l'audit interne ne s'organisait pas pour atteindre son but.

Malgré l'évolution remarquable de l'audit interne ces dernières années, sa mise en pratique dans les entreprises africaines, notamment dans celles de la sous région ouest africaine, est timide et diversement appréciée. Selon Djékouade (1995), parmi les entreprises qui ont un service d'audit interne, nombreuses sont celles qui ne lui accordent pas une place véritable dans leur organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D'après le même auteur, il n'est pas étonnant de voir certaines se doter d'un service d'audit interne par imitation sans lui donner un contenu opérationnel efficace.

Or, l'audit interne, de par sa pratique, permet aux dirigeants de suivre au jour le jour la gestion de leur entreprise. Il amène donc ces derniers à déceler les anomalies et à remettre en cause de façon continue leur approche de gestion.

En considérant l'audit interne comme un outil de gestion rigoureuse qui concourt à la rentabilité des entreprises, cette fonction est-elle mise en pratique dans les entreprises cotées à la BRVM qui ont une obligation de rentabilité ?

Comment la fonction audit interne est-elle organisée et gérée dans ces entreprises pour en tirer un profit optimal ?

OBJECTIF DE L'ETUDE

L'entreprise en tant qu'entité économique est un système dynamique ouvert qui subit une agression perpétuelle de son environnement. Aussi, il devient une nécessité aux dirigeants d'entreprise de s'adapter à l'évolution du marché pour assurer la continuité de l'exploitation de leur organisation. C'est à ce titre que les entreprises de la sous-région, depuis l'élargissement de leur marché potentiel, doivent redynamiser leur système de gestion. Il en est de même pour les entreprises cotées à la BRVM qui non seulement doivent avoir une gestion saine et rigoureuse mais également transparente. Pour mener à bien une telle gestion, ces entreprises doivent s'orienter vers des fonctions nouvelles de management notamment l'audit interne.

L'objectif que nous voulons atteindre à travers ce mémoire est d'apprécier l'évolution de la fonction d'audit interne dans les entreprises cotées à la BRVM

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Précisément celles du secteur-industrie et des services publiques. Ceci nous permettra de façon spécifique :

- d' étudier les aspects théorique et pratique de l'audit interne;
- d' avoir une meilleure compréhension de la fonction audit interne tant dans son organisation que dans sa gestion .

PERTINENCE DE L'ETUDE

Le thème de notre mémoire nous offre l'occasion de mettre en pratique de façon concrète ce qui a été appris en classe. Il nous permet également de favoriser la compréhension de la fonction d'audit interne et ceci pour deux raisons :

- d'abord à cause de la jeunesse de cette fonction en tant qu'outil efficace de management dans les entreprises en générale (selon l'IFACI 73% des services d'audit interne ont moins de 20 ans) et celles de l'UEMOA en particulier.
- ensuite parce qu'un service d'audit interne bien organisé et bien géré, est un gage de rigueur et de bonne gestion pour les entreprises. Au terme de notre travail, nous pensons apporter une contribution à une meilleure connaissance de cet outil de gestion.

Ce mémoire sera articulé autour de deux parties principales :

- La première partie concerne la revue de littérature. Elle consiste à étudier les aspects généraux d'audit interne tant dans la théorie que dans la pratique et développer les concepts de gestion et d'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ceci nous permettra de mettre en exergue le type d'organisation et de gestion pour un service d'audit interne;

- La deuxième partie portera sur : la pratique de l'audit interne des entreprises du secteur-industrie et des services publics cotées à la BRVM. Sur la base d'un questionnaire aux entreprises concernées nous allons recueillir des informations afin d'apprécier comment ces entreprises organisent et gèrent leur service d'audit interne. Nous ferons ensuite une analyse des informations recueillies suivies de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

Fondements théoriques de l'audit interne

INTRODUCTION

L'introduction générale développée ci-dessus a permis d'évoquer la problématique et de fixer les objectifs à atteindre. Cette partie occupe une place importante: elle nous permet d'avoir les éléments nécessaires à l'étude pratique présentée dans la deuxième partie.

Les objectifs que nous voulons atteindre dans cette partie sont de deux ordres:

- avoir une bonne compréhension de l'audit interne à travers ses composantes théoriques et pratiques.
- mieux appréhender les concepts d'organisation et de gestion et les attributs qui y sont liés.

Pour ce faire nous allons scinder cette partie en deux chapitres:

- le premier chapitre traitera des aspects théoriques et pratiques de l'audit interne ;
- le deuxième chapitre développera l'organisation et la gestion d'un service d'audit interne. Ce qui nous permettra de mettre l'accent sur les concepts d'organisation et de gestion, afin d'identifier ceux qui sont les plus appropriés à une meilleure gestion et organisation d'un service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : ASPECTS GENERAUX DE L'AUDIT INTERNE

Ce chapitre nous permettra de comprendre les concepts de l'audit interne à travers ses aspects théorique et pratique. Ceci nous conduira à développer un outil important de l'audit interne qui est le contrôle interne. Tout d'abord essayons de définir l'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I/ CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE

A. La notion d'audit

« L'audit qui, fidèle à sa racine latine (Audio, audire : écouter) montre la réelle signification d'écoute de la fonction. Son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation » Lemant (1995: 3). Partant de cette définition, nous pouvons dire qu' un auditeur est une personne qui écoute pour comprendre avant d'agir. Le mot " écoute" met en relief l'importance de l'information pour un auditeur. En effet sans une bonne information, l'auditeur ne peut mener de façon efficace son travail. Howard et. Stettler (1976: 55), définit l'audit comme "un passage en revue et un entretien ou une audition, devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation... D'un point de vue général, il s'agit donc d'une revue critique aboutissant à l'évaluation d'un travail déterminé". Ainsi, par nature, l'audit a pour fonction de procéder à un examen critique des activités de l'organisation; il est à cet égard investigateur et analytique.

C'est dans cette optique que les dirigeants d'entreprise, soucieux de maîtriser toutes les activités de celles-ci, font recours à la fonction audit interne dans leur organisation

B. Définition de l'audit interne

Il est difficile de nos jours de donner une définition unique de l'audit interne compte tenu de l'évolution remarquable de la fonction.

Selon l'I.I.A[1] (1991), dans le recueil "GAAS Guide (en français, les normes généralement admises)", « l'Audit interne est à l'intérieur d'une entreprise ou d'un organisme, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations ; il est au service de la direction... l'objectif de l'Audit interne est d'assister les membres de la Direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées ». Ce qui veut dire que l'auditeur, tout en travaillant pour la Direction de son entreprise, doit être indépendant dans ses appréciations. Cette définition nous permet également d'affirmer que l'audit est et reste le contrôle. Si cette perception du contrôle est la première qui vient à l'esprit, il y en a une seconde qui vient des Anglo-saxons et qui découle du mot « control » : la maîtrise des opérations et des situations.

L'IFACI[2] (1999: 6) donne la définition qui suit : " L'audit interne est une activité indépendante et objective d'assurance et de conseil, dont la mission est d'apporter une valeur ajoutée pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise". A la lumière de cette définition, on peut dire que, l'audit interne a pour rôle de conseiller et de concevoir des

[1] Internal Institute Auditors
[2] Institut Français des Auditeurs Consultants Français

CESAG - BIBLIOTHEQUE

solutions efficaces aux exigences croissantes de l'entreprise, pour améliorer son fonctionnement. Pour ce faire, il doit tendre vers la maîtrise des fonctions de l'entreprise afin de mieux gérer tous les risques inhérents à celle-ci et de donner les conseils appropriés. De cette manière, l'audit interne marque son universalité dans le sens que toutes les fonctions, tous les services, tous les systèmes de contrôle, toutes les procédures et activités relevant de l'entreprise sont auditables.

Pour mieux apprécier la portée de sa pratique dans l'entreprise, il serait important de passer aussi en revue ses objectifs et ses responsabilités.

C. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs visés en mettant en place la fonction d'audit interne doivent être exprimés clairement par la haute hiérarchie et être connus non seulement du service intéressé, celui bien entendu d'audit interne qui d'ailleurs a la responsabilité de les appliquer, mais aussi par tous les départements de l'entreprise. En conséquence, l'absence ou l'insuffisance de la définition des objectifs est un risque réel de manque d'efficacité de l'action d'audit interne. Pour ce faire, les objectifs d'audit doivent être contenus dans un document officiel signé par la direction appelé Charte d'Audit, qui au besoin doit être distribué à tous les services de l'entreprise

Aussi, importe t-il de noter que les objectifs de l'audit interne sont raisonnablement définis par rapport au contrôle interne qui est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Parmi les objectifs de l'audit interne, on note :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'assurance d'un contrôle régulier des services de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils fonctionnent en conformité avec les directives et procédures, lois et règlements de la direction ;
- l'appréciation de l'efficacité à tous les niveaux de la direction et de la gestion des ressources ;
- la formulation des recommandations en vue d'améliorer la protection des actifs et de promouvoir le développement de l'entreprise ;
- l'assurance que la politique de la direction est conforme avec les dispositions en vigueur ;
- la réalisation des enquêtes à la demande de la direction. (Djékouadé, 1995).

Tous ces objectifs peuvent se résumer en un objectif général qui est" d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées" IIA (1991)

D. Responsabilités et domaine d'action de l'audit interne

1. Responsabilités

L'audit interne, il faut le rappeler, est au sein de l'entreprise, une fonction au service de la direction ayant mandat d'examiner et d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des autres contrôles et contribuer en outre à l'amélioration des autres services de l'organisation. En conséquence, la définition de ses responsabilités relève de la compétence de la direction qui doit les établir de façon claire. En général, les responsabilités de l'audit interne incluent :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'appréciation juste du contrôle des activités à travers des opinions motivées ;
- l'information et le conseil de la direction ;
- la coordination de ses activités avec celles d'autres services de manière à atteindre d'une part ses propres objectifs et d'autre part ceux de son entreprise (Djékouadé, 1995).

La liberté du service d'audit interne doit être réelle pour lui permettre d'assurer pleinement ses responsabilités. Mais dans l'accomplissement de celles-ci, il n'a ni responsabilité directe ni autorité sur les activités qu'il contrôle mais c'est aux responsables impliqués d'agir au regard de ses recommandations.

2. Domaines d'action de l'audit interne

Le domaine d'action de l'audit interne recouvre toutes les phases d'activités de l'entreprise où il peut s'avérer utile à la Direction. Cela implique d'aller au-delà du cadre traditionnel des rapports comptables et financiers pour atteindre la pleine compréhension des flux d'informations de l'entreprise.

L'un des domaines d'intervention les plus importants de l'audit interne est l'évaluation du contrôle interne. En effet le contrôle interne est l'affaire du management qui doit le mettre en oeuvre avec des moyens mais aussi un état d'esprit : celui d'organiser et de contrôler la bonne marche de ses opérations. L'audit interne, outil essentiel du management, intervient pour aider celui-ci à apprécier la qualité de son contrôle interne. C'est pour cette raison que nous nous proposons d'étudier le contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II / LE CONTROLE INTERNE

A . Définition du Contrôle Interne

Toute entreprise, au cours de son évolution, doit faire face à des problèmes pour assurer son bon fonctionnement. Ces problèmes, parfois, deviennent de plus en plus nombreux et complexes rendant ainsi le contrôle des activités difficiles. Afin de pallier ces difficultés, la mise en place au sein de l'entreprise, d'un système de sécurités permanentes a paru indispensable pour les dirigeants d'où l'apparition du contrôle interne .

En effet, " le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur" (Coopers & Lybrand et IFACI, 1996: 24).

Cette définition nous amène à dire que le contrôle interne doit tendre vers l'efficacité avec une certaine flexibilité dans le management. Car la Direction ne peut attendre de celui-ci, qu'une assurance raisonnable et non absolue. Le contrôle interne est en général, un outil èfficace de gestion qui aide les différents responsables de l'entreprise à s'acquitter de leurs responsabilités d'autant plus que dans sa conception, il prend en compte non seulement l'organisation de l'entreprise mais également les méthodes et procédures à mettre en œuvre pour exécuter la politique de cette dernière. Considérant l'importance du contrôle interne, il est important de définir les objectifs de ce dernier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

B. Les objectifs du contrôle interne

Chaque entreprise détermine des objectifs et des stratégies à réaliser. Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celle-ci. Bien que chaque entreprise fixe ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs à toutes les entreprises. En effet, pratiquement toutes les entreprises ont pour objectifs: la satisfaction des clients, la présentation des états financiers fiables à leurs actionnaires et agir en conformité avec les lois et les règlements. Pour mener à bien cette étude, nous avons classé les objectifs en trois catégories :

- Opérationnels : Il s'agit de la réalisation et l'optimisation des ressources de l'entreprise ;
- Informations financières : Il s'agit de la publication des états financiers (bilan et compte de résultat) ;
- Conformité : Il s'agit du respect par l'organisation des lois et des réglementations en vigueur.

Cependant, il faut relever que le contrôle interne ne supprime pas complètement les risques d'insuffisance, d'incohérence, d'inefficience. Il permet de les prévenir, de les limiter autant que possible et de déceler leur réalisation permettant une action rapide des responsables impliqués dans la gestion.

C. L'évaluation du contrôle interne

Il importe de rappeler que la vocation de l'audit interne réside dans l'évaluation des procédures, systèmes et fonctions de l'entreprise. A cet égard, les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IFACI (1997: 51) stipulent que " le champ d'intervention de l'audit interne doit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

comprendre l'examen, l'appréciation de la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation et la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées". L'évaluation du contrôle interne est une étape importante pour les missions d'audit à l'issue desquelles, une opinion sera formulée à l'attention de la Direction pour lui permettre d'améliorer la gestion de l'entreprise. Aussi, s'assurer que le contrôle interne est fiable et qu'il est en adéquation avec la politique de la Direction, c'est s'assurer qu'une stratégie existe et que les politiques mises en place par les différents services sont conformes à cette stratégie et concourent à la réalisation des objectifs fixés. En conclusion, on peut dire que l'audit interne est une fonction chargée, entre autres, du bon fonctionnement du contrôle interne en vue de garantir une gestion adéquate à l'entreprise.

D. Le rapport entre le contrôle interne et l'audit interne

Après avoir passé en revue, à travers les définitions, les caractéristiques de l'audit interne et du contrôle interne, il importe de dégager le rapport qui les lie. En effet, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants pour fournir une assurance raisonnable. Il n'est ni un système distinct, ni une fonction de l'entreprise, mais un état sur lequel l'auditeur s'appuie pour évaluer l'entreprise et les fonctions qui la composent, dans le but d'atteindre avec efficacité les objectifs de la Direction. Il est fondamentalement une préoccupation, une volonté du dirigeant soucieux de mieux gérer son entreprise. Ce dernier met en place ce système pour assurer autant que possible l'autorégulation et l'auto-contrôle dans tous les services, procédures et activités de son organisation.

Au regard de l'analyse précédente, l'audit interne permet de répondre à l'attente de l'entreprise : donner l'assurance que son contrôle interne est

CESAG - BIBLIOTHEQUE

satisfaisant. En somme, il est la manifestation du souci de la Direction de maintenir le contrôle interne en état de meilleure efficacité possible.

III / NORMES DE L'AUDIT INTERNE

A. Présentation des normes d'audit interne

La pratique d'audit interne implique l'observation par les auditeurs d'un certain nombre de règles. Ces règles ont été élaborées et publiées par l'I.I.A en 1978 et mis à jour en 1998 dans un ouvrage appelé " Normes pour la pratique professionnelle d'audit interne ". En effet, les normes constituent un cadre dans lequel doit travailler l'auditeur. Ce dernier ne peut exécuter de façon satisfaisante sa mission s'il n'utilise pas des techniques adaptées et ne se conforme pas aux règles du métier généralement acceptées. A ce sujet, on peut citer, d'ailleurs avec raison, Collins et Valin (1986) qui, parlant des normes, ont déclaré que l'apport à la vie économique et sociale d'une profession n'est réalisable que si celle-ci accepte les contraintes qu'imposent des normes et standards dans l'exercice de cette activité . En somme, les normes traduisent la philosophie, le style de vie, la force de réussite de la pratique d'audit interne. Elles donnent au métier sa véritable dimension et renforce en outre sa crédibilité.

Les objectifs visés pour la conception et l'élaboration des normes d'audit interne sont :

- préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis à vis des Directions Générales, des Conseils d'Administration, des auditeurs externes, des organismes publics et professionnels ;
- définir les critères d'organisation et d'appréciation du

CESAG-BIBLIOTHEQUE

fonctionnement de l'audit interne ;

- améliorer la pratique de l'audit interne.

Les normes d'audit interne diffusées par L'IIA comprennent en totalité :

* 5 normes générales
* 25 normes spécifiques

Vu le nombre de ces normes, nous ne pouvons pas les analyser toutes (voir annexe). Néanmoins, nous examinerons deux d'entre elles à savoir l'indépendance du service d'audit interne et l'objectivité des auditeurs internes.

B. Analyse de quelques normes d'audit interne

1. L'indépendance

Le service d'audit interne dans une entreprise, pour être utile à la Direction et par là même justifier sa valeur, doit répondre à l'attente de celle-ci. Les conditions requises pour cette attente sont l'efficacité et l'indépendance du service d'audit interne. Ainsi, les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IFACI (1997: 29) stipulent que " le service d'audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités. Et en outre, les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent". Partant de ce fait, le statut du service d'audit interne doit être suffisamment élevé et bénéficier aussi d'un soutien appréciable de la Direction pour lui permettre d'exercer efficacement sa fonction. En effet, il doit être rattaché à un responsable disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'action large et lui assurer une mise en œuvre appropriée de ses recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. L'objectivité

L'objectivité est un élément fondamental pour le service d'audit interne car le crédit de ses travaux en dépend ; c'est pourquoi les normes professionnelles de l'audit interne de l'IFACI (1997: 25), précise que " les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité". Dans l'optique de préserver cette objectivité, le service d'audit interne ne doit pas participer à la conception, l'élaboration et la mise en place des procédures car de telles activités risquent fort bien de compromettre son objectivité et son indépendance. Néanmoins, il peut être amené à recommander la mise en place de ces procédures ou les systèmes de contrôle interne dans les structures où il en manque. Il ne doit souffrir d'aucune pression dans l'exécution de ses travaux.

IV / LES MOYENS ET LES OUTILS

L'audit interne est un métier dont la pratique nécessite un certain nombre de moyens et d'outils de travail. En effet, les moyens sont indispensables et donc systématiquement utilisés à chaque mission. Par contre les outils sont à la disposition de l'auditeur qui choisira tel ou tel en fonction du but poursuivi, de la nature du problème, de l'environnement etc. Ces moyens et outils concourent à élaborer d'une manière objective et efficace le rapport des auditeurs à l'issue des missions audit.

Nous retenons les principaux instruments suivants concernant les moyens qu'il est important de faire connaître parce qu' ils constituent la base opérationnelle de l'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A. La charte d'audit

" Il s'agit d'un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et devoirs du service d'Audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement" Gerbier (1994 :59).

Selon olivier Lemant (1999: 58), " La Charte exprime la philosophie d' audit de la Direction Générale puis explicite sa mise en œuvre, en ce qui concerne d'une part les interactions avec les audités et potentiels audités, et d'autre part l'organisation générale de la fonction." Ce manuel régit la vie de l'auditeur au sein de son entreprise. Il contient la définition des fonctions et responsabilités de l'auditeur. La mise en place de ce manuel s'avère nécessaire sinon indispensable avant le démarrage des activités du service d'audit interne. Il représente le premier instrument de communication entre le service d'audit et les audités.

B. Le manuel de procédures de l'entreprise

Le manuel de procédures est un recueil qui décrit de manière formelle toutes les tâches et opérations exécutées dans une entreprise. Selon Henry et Monkam (1994:34) " l'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible: qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin?". Il permet entre autres :

- la diffusion du savoir faire par la mise à la disposition de tous, par écrit, des modalités d'exécution des tâches;
- la description des circuits que doivent emprunter les informations nécessaires au fonctionnement et au contrôle de l'entreprise ;
- l'établissement d'un code de conduite applicable à tous les acteurs de l'organisation ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- une base objective sur laquelle un auditeur peut s'appuyer pour mener ses travaux d'investigation.

En effet, l'existence d'un manuel de procédures permet d'éviter les hésitations et/ou duplications dans le traitement des informations.

C. Le Plan d'audit

Pour un audit interne efficace, les interventions doivent être planifiées. A cet effet, les besoins d'intervention doivent être recensés au préalable et faire l'objet d'un plan dit plan d'audit. Ce plan peut être élaboré suivant la démarche suivante :

- recensement des activités et services devant faire l'objet d'audit ;
- définition des types d'intervention ;
- évaluation du budget des ressources humaines, temporelles et financières ;
- élaboration d'un planning d'intervention;
- soumettre le plan à l'approbation de la direction pour lui donner force exécutoire et le rendre fonctionnel. En effet, le plan d'audit est un outil de gestion du service d'audit interne car il permet d'éviter des tergiversations dans les programmations de missions. Il permet en outre d'apprêter en temps utile les moyens d'actions adéquats pour les interventions. Djékouadé (1995).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D. Le rapport annuel

C'est le récapitulatif annuel des recommandations de l'audit qui n'ont pas été appliquées durant l'année considérée. Il est une base importante pour l'évaluation de l'application des recommandations. Il permet d'insister auprès de la Direction pour l'application de celles qui n'auraient pas pu être mises en œuvre jusqu'à la fin d'exercice. Ce rapport peut servir aussi d'axes d'intervention pour le service d'audit à l'exercice suivant .C'est un support essentiel de communication entre les auditeurs et les audités.

E . Le Questionnaire du contrôle interne

C'est une méthode d'évaluation utilisant en général un grand nombre d'interrogations. Son exploitation facilite l'élaboration d'un programme de travail adéquat pour un service d'audit interne. Aussi, les réponses positives découlant de l'application doivent être soumises à des tests de conformité c'est à dire tester l'application effective des procédures concernées. Celles qui se révèleront négatives, nécessiteront davantage de contrôles, ce qui permet de dégager une opinion fiable.

Concernant les outils de travail de l'audit interne, nous retenons principalement les deux les plus importants qui sont les suivants:

F . L'interview

L'interview est une technique de recueil d'informations auprès d'une personne. Elle est réalisée par l'entretien avec une personne au moyen des interrogations. Elle fait partie intégrante des actions de l'audit dans le cadre de ses missions, car il est naturellement difficile de réaliser une mission sans

CESAG BIBLIOTHEQUE

interview. En effet, l'interview peut être réalisée à divers moments de la mission d'audit. La réussite de celle-ci est fortement liée à l'expérience et aux qualités de communication des auditeurs d'une part, à la maîtrise par ce dernier des sujets abordés d'autre part.

G. Le sondage

Le sondage statistique ou sondage aléatoire ou encore échantillonnage est par nature une technique permettant d'apprendre, de connaître beaucoup en examinant peu. Selon Olivier Lemant (1995: 215), « le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée». Dans la pratique d'audit, il est couramment utilisé pour se faire une opinion ou recommander des mesures sur un ensemble de données en examinant un échantillon de cette population.

V / LA DYNAMIQUE DE LA PRATIQUE D'AUDIT INTERNE

Issu du contrôle comptable et financier, le métier d'audit interne a évolué dans l'extension de son champ d'intervention et englobe aujourd'hui une conception beaucoup plus large répondant par la même occasion aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe de l'entreprise. Ainsi, en dehors de son cadre traditionnel d'action qu'est le domaine comptable et financier, l'audit interne intervient de nos jours dans presque tous les domaines de l'entreprise apportant de ce fait sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise. On peut, à cet égard, citer Riebold (1989: 45) qui, parlant de l'extension du domaine d'action de l'audit interne, disait : « la fonction déborde largement le cadre du

CESAG - BIBLIOTHEQUE

contrôle comptable traditionnel, puisqu'elle englobe la vérification de l'application des procédures dans tous les domaines : financier, production, marketing, recherche et développement, comptable, personnel etc. C'est un contrôle managérial du type contrôle de gestion qui s'exerce en appréciant l'efficacité des services et départements avec comme objectif ultime, l'accroissement de la profitabilité»

En somme, l'objectif principal de l'audit interne de nos jours est de formuler à l'intention de la direction, des recommandations pour accroître l'efficacité opérationnelle.

Pour mieux apprécier la dynamique de la pratique de l'audit interne, il faut créer un cadre organisationnel favorisant une gestion appropriée. C'est pourquoi dans le chapitre qui suit, nous allons aborder l'organisation et la gestion d'un service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : ORGANISATION ET GESTION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

Les concepts d'organisation et de gestion, une fois définis dans ce chapitre, nous permettront d'apprécier la manière dont, de façon générale, est organisé et géré un service d'audit interne. Pour ce faire, essayons d'abord de développer les concepts d'organisation et de gestion

I / DEFINITION D'ORGANISATION

Selon le Larousse « organiser c'est préparer une action dans le détail et en coordonner le déroulement ». Cette définition simple et précise nous permet de comprendre que toute organisation nécessite une coordination. Or pour mieux coordonner une action, il faut la préparer au préalable.

Nous pouvons dire que la fonction d'organisation dans une entreprise consiste à regrouper les éléments nécessaires à la réalisation d'objectifs assignés, à confier chaque groupe d'activités à un cadre possédant une autorité suffisante pour assurer l'exécution et la coordination des différents groupes ou activités de l'organisation. Les groupes ou activités sont des structures de l'organisation qu'il est important de définir. Selon Minztberg (1997:18), «la structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches». Cela signifie que sans structure, aucune organisation ne peut fonctionner efficacement.

L'organisation est liée à différentes exigences telles que la mission de l'entreprise : elle conditionne même l'existence de l'organisation car c'est sur la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

base de la définition de la mission que l'organisation se conçoit afin de répondre aux attentes de l'entreprise.

La conception d'une organisation doit satisfaire 3 besoins :

- faciliter la circulation de l'information ;
- définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes de sorte que soit tiré tout le profit escompté de la division du travail d'une bonne définition des postes ;
- instaurer une coordination entre les différents acteurs de l'organisation pour une meilleure intégration destinée à coordonner les différentes activités (Kouessi, 1998).

Il est nécessaire d'élaborer des structures qui traduisent la flexibilité de l'organisation quant à l'objectif à atteindre. En général les organisations sont identifiées suivant 4 grandes structures.

A. La structure fonctionnelle

L'adoption de cette structure par une organisation impose la définition de postes de travail et de département qui correspondent à des activités spécialisées. Elle est caractérisée par la départementalisation des fonctions opérationnelles et administratives. Le champ de supervision se mesure au nombre d'employés dirigés (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1991).

L'avantage de cette structure est son efficacité dans les organisations de taille modeste. L'inconvénient est qu'elle favorise chez les employés un rétrécissement des points de vue dû au manque de variété de travail qui leur est demandé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Un service d'audit interne peut s'adapter à une telle structure à condition que son point de rattachement dans la hiérarchie soit le plus élevé possible afin d'avoir une autonomie d'action plus grande.

La structure fonctionnelle peut aussi être adoptée par un service d'audit interne dans son organisation. Pour ce faire il doit tenir compte de deux éléments importants :

- la dimension de l'organisation dans laquelle il se trouve;
- les moyens humain et matériel dont il dispose pour mener à bien ses activités

B. La structure par division

Elle est l'émanation d'une structure fonctionnelle lorsque la différenciation s'accroît au sein d'une organisation. Elle est caractérisée par des groupes, des départements autonomes qui sont organisés autour de produits ou services qu'ils proposent. Cette structure favorise le recours à l'indépendance et augmente une autre variante de la structure par produit, à savoir celle de la structure multidivisionnelle qui divise l'exécution des tâches entre diverses divisions. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1991).

Comme avantage, une telle structure permet, entre autres, le transfert de la responsabilité aux managers des départements et favorise la délégation de l'autorité et des responsabilités. Son inconvénient majeur est qu'elle incite un département à faire passer des objectifs particuliers avant les objectifs généraux de l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Un service d'audit interne peut se positionner dans une telle structure mais il faudrait que celui-ci soit centralisé et rattaché à un poste hiérarchiquement élevé. Ainsi, il y aura des services d'audit décentralisés et spécialisés au métier de chaque département qui seront directement rattachés au service d'audit interne centralisé.

C. La structure matricielle

Elle comporte généralement une combinaison des deux formes de structures précédentes à savoir les structures fonctionnelles et par produit. Dans ce cas, les employés, généralement les cadres sont sous la tutelle de deux managers (responsables). L'échelle hiérarchique simple, directe et unique se trouve remplacée par de nouvelles relations basées sur l'autorité multiple. C'est l'une des caractéristiques principales de la structure matricielle (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1991).

L'avantage d'une telle structure est qu'elle maintient la cohérence entre les différents départements et favorise la communication entre les différents responsables. Mais son inconvénient est qu'elle augmente l'ambiguïté des rôles favorisées par la multiplicité d'autorités.

A priori, il est difficile pour un service d'audit interne d'avoir une telle structure. En effet, l'autorité multiple qui est l'une des caractéristiques de cette structure, peut empiéter sur l'indépendance des auditeurs. De même la structure remet en cause l'ordre hiérarchique vertical d'un service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D. La structure hiérarchique

C'est une structure dans laquelle l'autorité et les responsabilités sont distribuées de façon verticale, en partant du directeur le plus haut placé à l'employé situé à l'échelon le plus bas. L'accent est mis ici sur le côté formel du pouvoir, c'est à dire prendre les décisions et les autoriser (Mintzberg ,1997)

Les structures hiérarchique et fonctionnelle pourraient être plus appropriées à l'organisation d'un service d'audit interne. Cependant, il appartient à chaque organisation d'adopter sa structure, d'y adapter l'organisation de son service d'audit interne et de définir son point de rattachement par rapport à la hiérarchie. Tout ceci doit se faire en fonction des exigences de son environnement aussi bien interne qu'externe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II/ DEFINITION DU CONCEPT DE GESTION

La gestion est un mot très utilisé, car toute activité humaine est liée à la gestion : gestion du temps, gestion de ressources, gestion d'entreprise. Le concept de gestion s'est beaucoup développé dans le domaine économique avec l'avènement de la révolution industrielle. Cela s'est traduit par :

- une instauration de nouvelles relations entre employeur et employé ;
- une séparation entre consommateurs et producteurs ;

Ainsi plusieurs chercheurs à cette époque ont développé plusieurs concepts de la gestion. C'est le cas de Taylor, ingénieur américain et père de l'école de la gestion scientifique. Selon lui, il faut sélectionner et former les travailleurs de façon scientifique pour accomplir les tâches selon leurs compétences et répartir

le travail de façon équitable entre les travailleurs et la Direction. La planification du travail étant assurée par la Direction (Kouessi, 1998).

Dans le même temps un industriel français du nom de Fayol apporta une contribution au développement des concepts de sciences de gestion. Sur la base des expériences, il a formulé un postulat de portée universelle. Selon lui, gérer c'est planifier, organiser, développer, communiquer, et contrôler. Il a ainsi contribué à fournir un cadre global autour duquel on pouvait étudier l'art de la gestion (Kouessi, 1998).

Il y a d'autres courants de pensée soutenus par les adeptes de l'école des relations humaines appelés encore les behavioristes. Ces derniers soutiennent que, au centre des actions des dirigeants se trouve le comportement humain. A ce titre l'élément de base de l'entreprise n'est pas la tâche mais l'individu. Nous avons également les adeptes de l'école des quantitativistes. Ces derniers mettent l'accent sur l'optimisation des moyens de production (Kouessi, 1998).

Au regard de toutes les théories développées, celle qui répond plus aux besoins de la gestion d'un service d'audit interne, c'est l'approche de Fayol conjuguée avec celle développée par les behavioristes en ce sens pour une meilleure gestion de service d'audit interne, il faut à la fois planifier développer, communiquer, contrôler mais surtout susciter la motivation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

III/ ORGANISATION D' UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

Le point de rattachement du service d'audit interne dans la hiérarchie de l'entreprise pourrait nous permettre de mieux appréhender l'organisation de celui-ci. Aussi il est opportun de connaître la place qu'occupe le service dans l'organisation d'une entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A . La place d'un service d'audit interne dans l'entreprise

La place d'un service d'audit interne est fonction de la taille de l'entreprise où de la culture de ses dirigeants. «Le service d'Audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités». IFACI (1998: 55).

Parfois le service d'audit interne se trouve rattaché au Président du conseil d'administration. L'avantage issu de ce rattachement est que le responsable du service peut rapidement faire mettre en oeuvre toutes ses recommandations, mais l'inconvénient est que, vu l'indisponibilité du président, il recevra peu d'instructions de ce dernier. Dans ce cas il devra s'orienter lui-même et avoir une perception synthétique.

Il arrive que le service d'audit interne soit rattaché à un " audit commitee" (comité d'audit). Issu du Conseil d'administration donc des représentants des actionnaires, ce comité d'audit réunit en principe des administrateurs compétents et non impliqués dans l'activité opérationnelle de l'entreprise. C'est une pratique rare en France mais très fréquente aux USA. (Lemant, 1995).

Cette position de rattachement renforce l'indépendance des auditeurs internes, mais cela peut distendre les liens avec la Direction générale en ce sens qu' ils n'auront plus régulièrement de contact. Ceci peut entraîner la réduction du nombre de missions diligentées par la Direction générale.

Il peut y avoir un rattachement au comité de suivi du contrôle interne. Ce comité est constitué du Directeur général, des directeurs centraux et du responsable d'audit interne. A la différence des «Audit commitee », ils ne comprennent pas de personnes extérieures à l'entreprise. Leur rôle est de décider du plan d'audit, de veiller au suivi des recommandations, en un mot promouvoir les actions du service d'audit interne. Ce comité reçoit tous les rapports et est informé du suivi des recommandations (Lemant, 1995)

Le service d'audit se trouve parfois rattaché au Directeur général si ce poste est distinct de celui du président du conseil d'administration. Il peut aussi être rattaché au Directeur Administratif et financier. Le rattachement à cette Direction, risque de donner une image financière et comptable à l'audit interne et de limiter son champ d'action (Lemant, 1995).

Après avoir étudié toutes les positions possibles de rattachement d'un service d'audit interne, essayons d'analyser sa structure organisationnelle idéale .

B. La structure d'un service d'audit interne

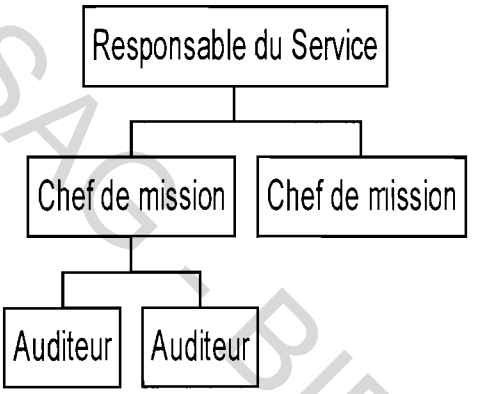
De façon générale la structure la plus fréquente est à trois niveaux hiérarchiques (voir figure N°1a). Ceci est valable lorsque l'effectif du service est situé entre cinq et vingt auditeurs. Mais Jusqu'à cinq personnes, le service d'audit interne ne comporte que deux niveaux (voir figure N°1b). Au-delà de vingt, nous avons quatre niveaux hiérarchiques avec l'apparition du poste de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

superviseur. Pour le même effectif, un service d'audit interne pourrait aussi avoir une structure fonctionnelle avec des sous-services d'audit spécialisés. Ce cas de figure se rencontre dans les grands groupes (figure N°2).

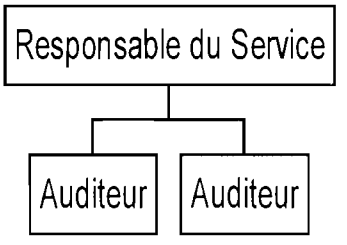
Leman (1995: 110).

Figure n° 1.a : Organigramme du S.A.I. pour un effectif compris entre 5 et 20 auditeurs



Source: Lemant (1995: 110)

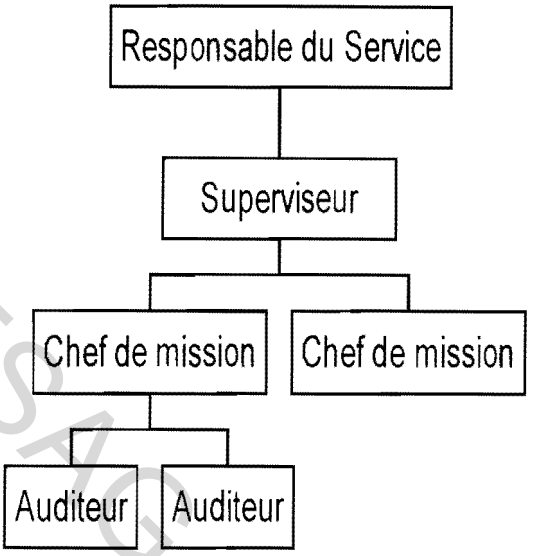
Figure n° 1.b : Organigramme du S.A.I. pour un effectif allant jusqu'à 5 auditeurs



Source: Lemant (1995: 110)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 2 : Organigramme du S.A.I. pour un effectif supérieur à 20 auditeurs



Source: Lemant (1995: 110)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

C. Les différents rôles et postes dans la structure

Le Responsable d'Audit interne : Il est chargé de coordonner les différentes actions du service. Il sert d'interface entre le service et ses différents clients qui sont: la Direction générale, les Directions auditées et les audités. Il est le principal responsable et signataire de tous les rapports de mission issus des travaux d'audit interne.

Le superviseur : il alloue les ressources, définit les objectifs et approuve le rapport. Il seconde le responsable du service d'audit interne.

Le chef de mission : Il est le pilier du service. Son rôle est de conduire les missions, d'animer et de contrôler la progression des travaux et de s'assurer de leur qualité. Il représente le service d'audit interne vis à vis des services audités. Enfin, il est le responsable des ressources qui lui sont confiées.

Les auditeurs : Chevilles ouvrières du service, ils ont pour mission de mettre en oeuvre les investigations diligentées par le Chef de mission. Ils rédigent les

comptes rendus de leur travaux sur les feuilles de travail où FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes) qu'ils font viser par le chef de mission. Suivant leurs évolutions professionnelles ils peuvent passer du grade de junior ou « assistant » à celui de «sénior » ou « confirmé » (Lemant, 1995).

En dehors des postes cités plus haut, il y a le poste de secrétaire de l'audit interne qui joue un rôle très important : le titulaire de ce poste doit gérer les documents du service (manuel d'audit, classement des dossiers permanents, dossiers d'exercice et rapports, archivage des documents). Il doit assister le responsable d'audit interne dans l'administration du service

D. Organisation de la fonction dans les grandes entreprises et grands groupes

Dans les grandes entreprises où grands groupes, on rencontre de gros services d'audit interne unique mais subdivisé en de sous-services suivant les critères de métier de l'entreprise, de la compétence des auditeurs et de la nature des spécialités réputées parfois difficiles.

On peut par exemple segmenter par métier pour permettre aux auditeurs de se spécialiser et d'avoir une compétence technique. Pour ce faire, le service d'audit interne doit être partager en "mission" (ou sous-services) avec un chef de mission à la tête de chacune des sections spécialisées.

Cette spécialisation renforce l'expertise et la crédibilité du service d'audit interne et favorise les échanges avec les fonctions auditées. Mais l'inconvénient est que les auditeurs spécialisés, à force d'accomplir le même travail, pourraient être démotivés si aucune formation de perfectionnement n'est organisée à leur intention.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

On peut également segmenter, par domaine d'activité ou filiale, les services d'audit interne. Cette forme de segmentation se rencontre dans les groupes internationaux dont les filiales sont dispersées dans plusieurs zones géographiques et qui ont des domaines d'activités différents. Dans ce cas les sous-services d'audit interne sont implantés dans les pays ou régions proches des filiales mais toujours rattachées au service central unique. Le but visé est de réduire les frais et le temps de déplacements (Lemant, 1995).

Cette approche est peut-être bonne mais l'idéal serait de laisser les filiales se doter de leur propre service d'audit interne de sorte que les auditeurs locaux ainsi recrutés puissent contribuer efficacement au développement de l'entreprise.

On ne saurait parler de l'organisation sans aborder l'aspect gestion d'un service d'audit les deux étant intimement liés. Alors comment gère t-on un service d'audit interne ?

IV / GESTION D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

La gestion d'un service repose sur les objectifs à atteindre, les ressources humaines et les moyens matériels. Elle est orientée vers une gestion plus moderne et dynamique, celle prônée par Fayol à travers l'un de ses postulats : "Gérer c'est planifier, organiser, développer, communiquer et contrôler."

Nous avons déjà abordé l'organisation d'un service d'audit interne, nous allons essayer de développer les autres composantes de la gestion moderne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A. La planification

Les missions d'audit requièrent une démarche qui ne peut être improvisée. Ainsi elles doivent être planifiées. Pour ce faire, tout service d'Audit interne se doit d'utiliser un système lui permettant de prévoir et de maîtriser ses interventions. Selon la norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IFACI (1997: 87) " le Directeur de l'Audit interne doit établir des plans qui permettront au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités." Il s'agit de planifier la disponibilité des auditeurs (prévisions d'arrivées et de départs, formation, congé), et surtout celle des audités.

Au-delà de la variété des systèmes possibles, il convient de noter les trois éléments essentiels que doivent comporter tout système de planification qui sont :

- projet de plan pluriannuel
- le plan pluriannuel
- le planning

* Le projet de plan pluriannuel

Selon Lemant (1995: 75), pour mettre en place un plan raisonné, le service d'audit interne doit dans un premier temps identifier les risques à couvrir dans l'entreprise : cela passe nécessairement par la segmentation de l'entreprise en des unités auditables. Le recensement des risques de chaque unité, l'évaluation des risques recensés à travers l'importance de l'activité dans l'entreprise (son poids financier et stratégique) et la hiérarchisation des risques recensés et évalués. Ainsi le responsable développera le projet de plan pluriannuel de ses propres analyses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans un second temps le service d'audit interne rencontrera les directeurs centraux en vue de recueillir leurs suggestions après qu'ils aient exprimé leurs besoins. Ainsi, en associant les directeurs centraux dans l'élaboration du plan, le service d'audit interne veut d'une part, susciter leur adhésion autour de son projet de plan et d'autre part faciliter la mise en oeuvre des missions dans leur département respectif.

Dans un troisième temps ce projet de plan sera soumis à la direction générale pour un arbitrage consensuel. Ainsi naît le plan pluriannuel.

* Le plan pluriannuel

Il donne une légitimité aux différentes missions qui seront effectuées, car étant élaboré avec le concours de tous les grands responsables de l'entreprise. Il est considéré comme un objectif à atteindre. " l'établissement du plan d'Audit permet au responsable d'audit interne de convenir avec sa direction le rattachement d'un couple objectifs-moyens :

- au plan quantitatif, déterminer un couple missions-effectifs et donc commencer à programmer des recrutements ou départs;
- au plan qualitatif, identifier les compétences nécessaires pour le service.

Cependant le plan va être modifié souvent en raison des demandes impromptues de missions" Lemant (1999: 76).

Il est valable pour une période allant de 3 à 5 ans suivant les entreprises et ne doit être diffusé qu'au comité qui l'a élaboré. A court terme, le plan va être concrétisé en planning.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

* Le planning

Il s'agit de Planifier annuellement le couple budget-temps des différentes missions. On peut aussi planifier le recours à l'aide extérieure. En effet, lorsque le service d'audit interne a besoin d'une compétence dont il ne dispose pas pour effectuer une mission, il fait recours à la sous-traitance ou à des experts pour des points techniques (Lemant,1995).

Pour éviter que les demandes imprévisibles ne fassent déborder le planning, certains services d'audit interne ne planifient des missions qu'à hauteur de 80% des moyens (les 20% étant réservés aux demandes imprévues).

Dans les grands groupes internationaux où on trouve en générale un service d'audit interne centralisé et des sous-services d'audit interne décentralisés, les missions doivent être coordonnées pour éviter leur répétition sur la même entité. Il faut décider de la répartition des missions entre le central et les locaux et ou des missions conjointes, pour organiser le planning. Parfois le service central discute du planning avec les locaux et établit avec eux un planning consolidé. Ainsi un planning est établi pour un an au maximum.

Une fois le planning élaboré, il faudra bien le communiquer aux audités. Aussi il est important de connaître le rôle de la communication dans la gestion d'un service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

B. La communication au sein du service d'audit interne

La communication est l'un des supports essentiels du service d'Audit interne. « Les auditeurs internes doivent être capables de communiquer verbalement et par écrit, de manière à pouvoir exposer clairement et efficacement leurs objectifs, évaluation, conclusion et recommandation d'Audit ». IFACI (1997: 41)

Cette communication doit s'effectuer à deux niveaux :

- Communication entre les auditeurs en vue de favoriser la bonne compréhension des missions et leur mise en œuvre ;
- Communication entre les auditeurs et les audités.

La communication entre les auditeurs et audités peut se faire à partir des moyens communs de communication de l'entreprise tels que le journal de l'entreprise où une rubrique peut être réservée au service audit interne. L'organisation des petits déjeuners d'informations autour d'un thème d'audit interne peut aider à expliquer le bien-fondé de certaines missions. Il en est de même pour le rapport périodique des activités du service ainsi que des autres services de l'entreprise. Cela permet de présenter les missions effectuées au cours d'une année, leurs conclusions et recommandations. On peut aussi développer des vecteurs spécifiques de communication à travers :

- la charte de l'audit (déjà définie plus haut) ;
- la lettre de mission : Elle permet d'avoir le premier contact avec les audités. Elle permet d' expliquer dans quel cadre s'inscrit la mission et quelle en est le bien-fondé afin d'apaiser les craintes des audités et ceci, tout le long de la mission ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la FRAP (Feuille de rapport d'Analyse des problèmes). Elle peut aussi être utilisée comme un outil de communication sur le contenu d'une mission : ce que l'auditeur doit dire à l'audité, la manière dont cela doit être dit pour obtenir l'adhésion et la coopération de l'audité sur les faits établis ;
- le rapport d'audit (déjà défini plus haut): Il favorise à un moment donné la communication avec les audités pendant la réunion de validation du projet de rapport.

La communication bien menée par le service d'audit interne génère des informations qui doivent lui permettre d'être un outil essentiel de management pour la Direction générale. Ces informations sont de 3 ordres :

- Informations liées au résultat, aux prévisions, et à l'évolution future de l'entreprise ;
- le retour d'informations sur la mise en oeuvre des recommandations issues des missions ;
- des informations professionnelles (C'est à dire celles que les auditeurs peuvent obtenir de leurs confrères à l'extérieur de l'entreprise, pour améliorer l'organisation et la gestion du service).

Toutes ces informations contribuent efficacement au développement d'un service d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

C. Le développement d'un service d'Audit interne.

Le développement d'un service d'audit interne passe nécessairement par la formation des auditeurs afin qu'ils deviennent des professionnels compétents, capables de donner au service une expertise susceptible de créer de la valeur ajoutée aux activités de l'entreprise. Selon Lemant (1995: 140), « La progression des auditeurs ne s'accompagne donc toujours pas d'une promotion. Elle est discrète. Car ils ont le même titre, Auditeur interne, la promotion c'est de se voir confier des missions de plus en plus difficiles et une autonomie plus grande». Pour ce faire la formation doit être orientée par rapport à ce qui leur manque pour répondre à l'attente des missions. Une formation complémentaire est nécessaire, par rapport au profil initial de l'auditeur, pour combler les lacunes. La formation à l'audit doit être orientée sur la méthodologie et ses nouveaux aspects.

Selon Lemant (1998), le développement personnel doit conduire à l'amélioration de son comportement et de sa personnalité. L'auditeur doit, au fil des années, savoir comment dialoguer en entreprise et parler en public. Dans quel état psychologique aborder les audités, comment rédiger et animer une équipe. En plus de ces éléments très importants, l'auditeur doit développer le flair et l'intuition.

En fonction de l'année de recrutement, les séquences de formations évoluent de la manière suivante :

- première année : acquisition des bases et pratiques de l'audit ;
- deuxième année : expertise dans un domaine précis de l'audit ;
- troisième année : management et organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon l'enquête de l'IFACI, 29% des services d'audit interne consacrent plus de 10% du temps des auditeurs à la formation.

Le responsable d'audit interne doit guider les auditeurs dans leur choix de développement, car il est de son ressort d'améliorer la capacité professionnelle de ces derniers.

Le recrutement doit se faire avec le concours de la Direction des ressources humaines. Après avoir défini le profil de postes et les compétences requises, le responsable du service d'audit interne doit savoir quel type de recrutement il va effectuer :

- recruter un spécialiste ou non. Recruter un niveau Bac +2 ou un niveau Bac +5;
- faire un recrutement au sein de l'entreprise où à l'extérieur ou les deux à la fois (interne et externe).

En somme le mode de recrutement dans un service d'audit interne dépend largement des objectifs de la Direction générale en collaboration avec le responsable du service . Soit elle peut constituer des pépinières en recrutant des jeunes diplômés, soit elle peut opter pour le recrutement des auditeurs confirmés avec plusieurs années d'expérience dans les cabinets où dans d'autres services d'audit ou non.

Dans tous les cas, il faut négocier avec le nouveau recru son profil de carrière dans le service et après le service, la durée de son passage dans le service. Ceci donnera une constante motivation aux auditeurs et contribuera à la stabilité du service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D. Le contrôle

Le contrôle au sein du service d'audit interne est du ressort du responsable et du superviseur ou du chef de mission à un certain niveau hiérarchique. D'abord au cours des différentes phases de missions jusqu'à la mise en oeuvre des recommandations, le responsable d'audit interne doit veiller au respect des plannings. Il a la responsabilité d'interagir avec les responsables de l'entreprise pour favoriser le bon déroulement des missions. Il doit aller sur les lieux de missions pour voir et encourager les auditeurs, rencontrer les audités montrer l'urgence et l'importance de certains points. Le responsable du service d'audit interne doit parcourir les FRAP, voir s'ils sont bien rédigés et bien référencés dans les différents dossiers, le responsable doit à la fin de chaque mission revoir le rapport qui lui a été présenté et faire des corrections nécessaires de sorte à présenter aux clients concernés (Direction auditée, autres Directions, Président), le type de rapport qu'il leur faut. Il doit veiller au retour des réponses aux recommandations et à la mise en oeuvre des actions prévues.
Par rapport au personnel du service d'audit interne, le responsable évalue les auditeurs sur deux plans : technique et relationnel.

A travers cette évaluation le responsable recherche à identifier les progrès que l'auditeur doit faire et le faire adhérer à ce diagnostic, à évaluer les actions concrètes de l'auditeur et leurs résultats. Pour ce faire il existe des feuilles d'évaluation en deux tableaux, le premier pour l'évaluation technique et le second pour une évaluation relationnelle. Ces évaluations formelles ou informelles doivent rester internes au service d'audit interne de sorte à ne pas empiéter sur l'évaluation effectuée par la Direction des Ressources Humaines.
Le responsable de l'audit interne évalue ses chefs de missions ou superviseurs à travers le respect des plannings. Il doit identifier les forces et faiblesses de ses chefs de missions afin de pouvoir mieux les orienter sur les missions. Le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

responsable du service doit veiller à la capitalisation du savoir-faire de son service à travers les expériences accumulées dans les différentes missions déjà effectuées.

Ce chapitre nous a permis de voir comment est organisé et géré un service d'audit interne, comment mettre en œuvre les différents attributs de la gestion au sein de celui-ci. Partant de ces informations, il est opportun pour nous d'analyser la manière dont le service d'audit interne des entreprises qui font l'objet de notre étude sont organisés et gérés.

CONCLUSION

Nous venons d'aborder tout au long de cette première partie les éléments fondamentaux de l'audit interne à travers ses aspects théoriques et pratiques. Nous avons également développé dans cette partie les concepts d'organisation et de gestion. Ce qui nous a permis d'apprécier les paramètres qu'il faut pour mieux organiser et gérer un service d'audit interne. Ces paramètres nous permettront de bien mener la deuxième partie de notre mémoire à travers la mise en pratique de l'audit interne dans les entreprises qui font l'objet de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS COTEES A LA BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES

INTRODUCTION

Après avoir étudié les aspects théoriques et pratiques de l'audit interne, nous allons développer dans cette deuxième partie de notre mémoire, la mise en œuvre de la fonction d'audit interne dans certaines entreprises cotées à la BRVM.

L'idéal pour nous aurait été de constituer un échantillon représentatif sur l'ensemble des entreprises de l'UEMOA, afin de donner une image fidèle à notre enquête. Compte tenu de certaines contraintes notamment de temps et de moyens, nous avons préféré orienter notre étude sur les entreprises du secteur-industrie et des services publics cotées à la B.R.V.M.

Sur la base des questionnaires (voir annexe) administrés et des entretiens qui nous ont été accordés par les différents responsables des entreprises visitées, nous allons essayer de faire une analyse approfondie de nos résultats. Ensuite nous ferons les recommandations nécessaires, en fonction des différents cas rencontrés. Nous terminerons par la conclusion pour faire la synthèse de notre étude, si possible offrir de nouvelles perspectives d'études sur l'organisation et la gestion d'un service d'audit interne. L'étude de cette partie se fera en deux chapitres:

- Le premier chapitre traitera de la gestion et l'organisation de l'audit interne dans les entreprises du secteur-industrie et des services publics cotées à la BRVM;
- Le deuxième chapitre mettra l'accent sur les analyses et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : GESTION ET ORGANISATION DES SERVICES D'AUDIT INTERNE DES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS COTEES A LA B.R.V.M

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter le résultat de notre enquête en deux rubriques :

- les entreprises qui ont un service d'audit interne ;
- les entreprises qui n'ont pas un service d'audit interne.

Mais avant d'aborder ces rubriques, nous allons présenter la BRVM. Quel est son mode de fonctionnement. Quelles sont les conditions d'accès. Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix des entreprises qui font l'objet de notre enquête.

I/ LES ENTREPRISES DU SECTEUR-INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS DE LA B.R.V.M

A . LA BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES

1. Le fonctionnement de la BRVM

La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) est une société anonyme qui a démarré ses activités le 16 Septembre 1998. Elle est le résultat des efforts soutenus de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), du soutien des Etats membres de l'UEMOA et de l'apport des Sociétés de Gestion d'Intermédiation (SGI).

Elle a pour mission :

- l'organisation du marché boursier ;
- la diffusion des informations boursières ;
- la promotion du marché .

La Bourse Régionale est entièrement électronique. Le site central, situé à Abidjan, assure les services de cotation, de négociation ainsi que les services de règlement/livraison des titres.

Les principes retenus pour la mise en place du marché boursier de la BRVM obéissent à la fois au souci de conformité, aux standards internationaux et à celui de son adaptabilité à l'environnement socio-économique de l'UEMOA. L'égalité quant à l'accès à l'information, au traitement des investisseurs, au coût d'accès au réseau, quel que soit le lieu d'implantation de l'opérateur économique, forment les points cardinaux.
Le marché se caractérise comme suit :

- un marché dirigé par les ordres, c'est-à-dire le cours d'une valeur, est déterminé par la confrontation des ordres d'achat et de vente collectés avant la cotation ;
- trois séances hebdomadaires de bourse ;
- un marché au comptant avec la date précise du dénouement des transactions (jour de négociation plus 5 jours ouvrés) ;
- des transactions garanties, grâce à la mise en place d'un Fonds de Garantie du Marché alimenté par les SGI pour pallier une éventuelle défaillance ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- la conservation et la centralisation des titres par un Dépositaire Central/Banque de Règlement et leur circulation exclusive sous une forme dématérialisée (sans les bons de titres).

2. Conditions d'admission à la Bourse

Les sociétés des pays membres de l'UEMOA qui remplissent les conditions d'admission requises par le Règlement Général de la Bourse Régionale sont inscrites au premier ou au second compartiment selon des critères à la capitalisation boursière, aux profits et au pourcentage des actions diffusées dans le public.

Pour être admise au premier compartiment, la société doit répondre aux conditions suivantes :

- présenter une capitalisation boursière égale ou supérieure à 500 millions de francs CFA ;
- avoir une marge sur chiffre d'affaires sur chacune des trois dernières années de 3% ;
- présenter 5 années de comptes certifiés ;
- diffuser dans le public au moins 20% de son capital, dès l'introduction en bourse ;
- s'engager à publier les estimations semestrielles des chiffres d'affaires et les tendances de résultats .

Au second compartiment, l'admission de la société est soumise aux conditions suivantes :

- présenter une capitalisation boursière égale ou supérieure à 200

CESAG - BIBLIOTHEQUE

millions de francs CFA ;

- présenter 2 années de comptes certifiés ;
- s'engager à diffuser dans le public au moins 20% de son capital dans un délai de deux ans, ou 15% en cas d'introduction par augmentation de capital.

Le compartiment obligataire-titres de créance est accessible aux emprunts obligataires dont le nombre total de titres à l'émission est supérieur à 25.000 et représentant un montant nominal au moins égal à 500.000.000 Francs CFA.

B. LES ENTREPRISES DU SECTEUR INDUSTRIE ET DES SERVICES PUBLICS COTEES A LA BRVM

Depuis le 09 Juin 1999, la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières a procédé à une classification des titres cotés en sept secteurs d'activité, notamment ceux du secteur-industrie et des services publiques.(voir tableau n°1). Les différents secteurs d'activité de la Bourse ont été présentés en annexe.

Tableau n° 1: Les entreprises par secteur d'activité

Secteur d'Activité	Branches	Sociétés inscrites	Nombre
Industrie	- Produits de consommation	NESTLE, SITAB, SOLIBRA, TRITURAF, BLOHORN	14
	- Produits industriels	FILTISAC, SAEC, SICABLE-SICM, SIEM, SMB, UNIWAX, CEDA, SIVOA	
Services Publics	- Eau	SODECI	3
	- Electricité	CIE	
	- Postes et Télécommunications	SONATEL	

Source : BRVM, 1999.

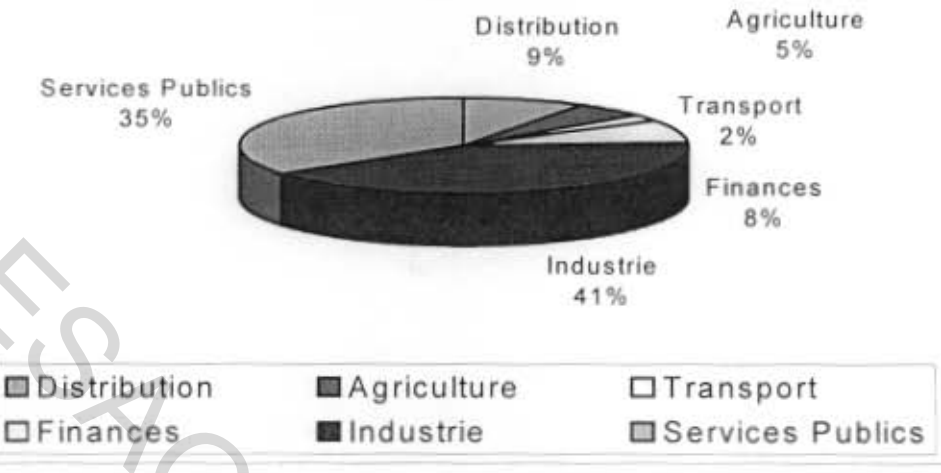
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre choix s'est porté sur ce secteur pour les raisons suivantes :

- les entreprises cotées à la bourse ont l'obligation d'avoir un système d'information performant. Ce dernier doit être capable de fournir et de recevoir des informations notamment financières de façon permanente, fiable et à temps réel. Cette exigence a pour but de satisfaire les associés et les actionnaires potentiels qui désirent épargner dans les entreprises concernées.
- Ce sont des entreprises qui subissent plus rapidement, la sanction de la non rigueur dans leur gestion. C'est dans ce cadre que la fonction d'audit interne, en plus des objectifs qui sont les siens, peut contribuer à la gestion rationnelle de l'information, essentielle pour les entreprises cotées à la Bourse.
- les entreprises qui font l'objet de notre étude, ont tous les services opérationnels, allant de la production à la commercialisation. Cette configuration structurelle pourrait permettre de mieux apprécier le rôle de la fonction d'audit interne dans ces organisations ;
- les entreprises du secteur-industrie et des services publics de la BRVM représentent 76,1% de la capitalisation boursière. Ce pourcentage élevé montre le poids de ce secteur dans l'activité boursière sous régionale comme on peut le voir sur la figure suivante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fig. n°3 : Capitalisation boursière par secteur d'activité (source: B.R.V.M)



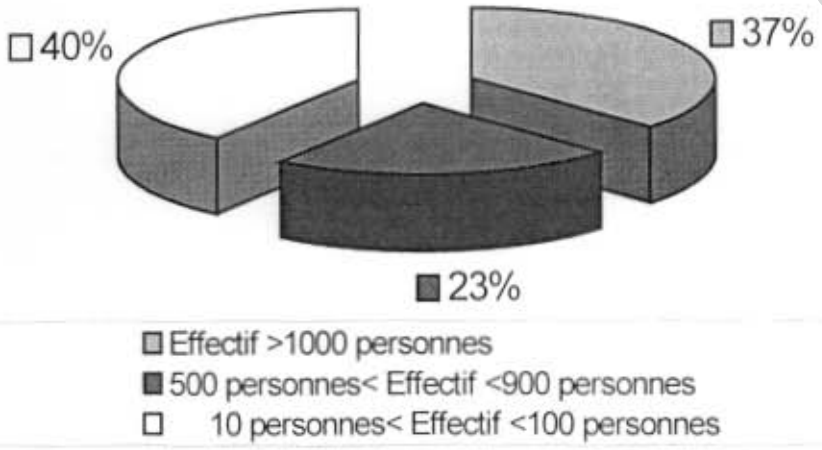
C. CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ETUDIEES

Les entreprises qui font l'objet de notre étude ont au moins dix ans d'existence.

- 37 % ont un effectif supérieur à 1000 personnes;
- 23 % ont un effectif entre 500 et 100 personnes;
- 40 % ont un effectif inférieur ou égale à 100 personnes.

La figure suivante donne une meilleure appréciation de cette répartition.

Fig n° 4 : Répartition des effectifs



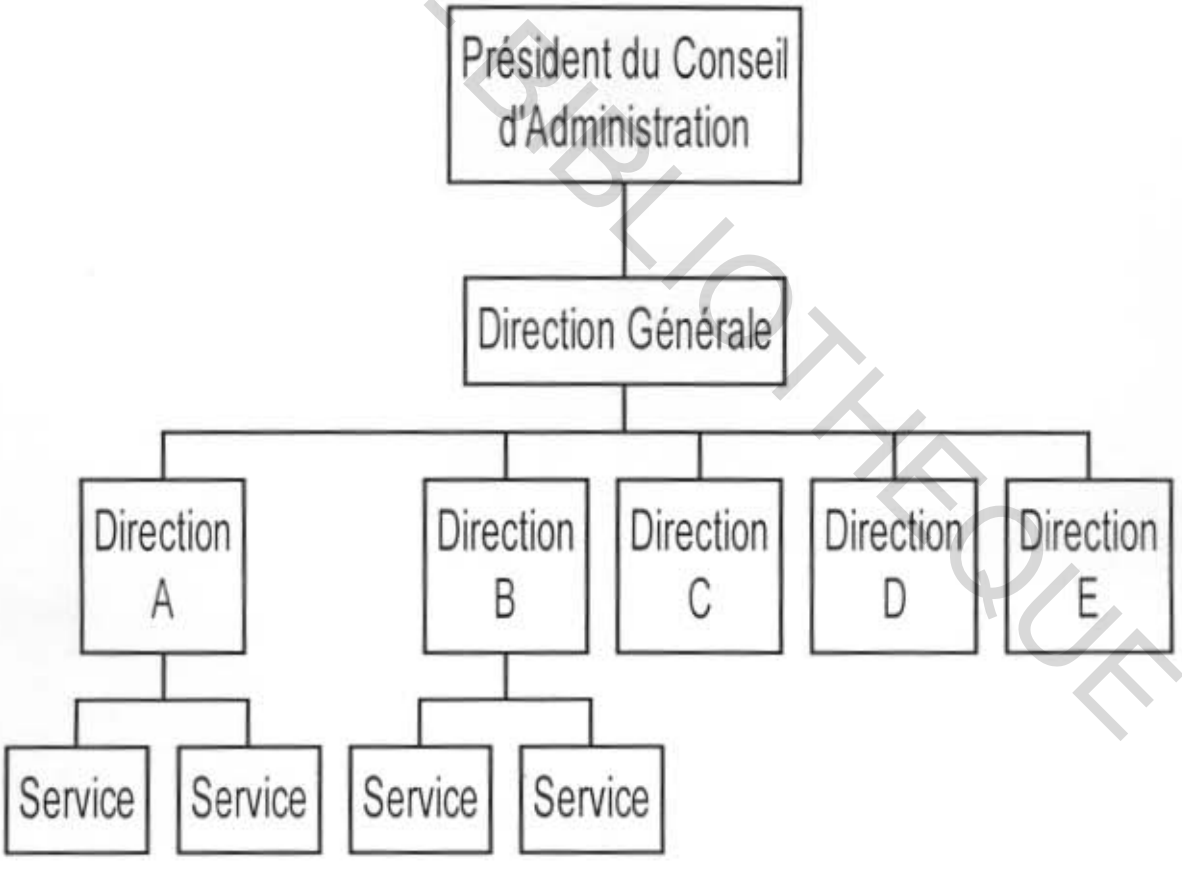
CESAG BIBLIOTHEQUE

- l'Etat détient 3 à 27,5 % dans 10 % des entreprises étudiées;
- 33 % seulement d'entre elles sont connectés à internet.

La plupart des entreprises étudiées ont une structure fonctionnelle dont la configuration est la suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 5 : Structure générale des entreprises étudiées



II/ PRESENTATION DES RESULTATS

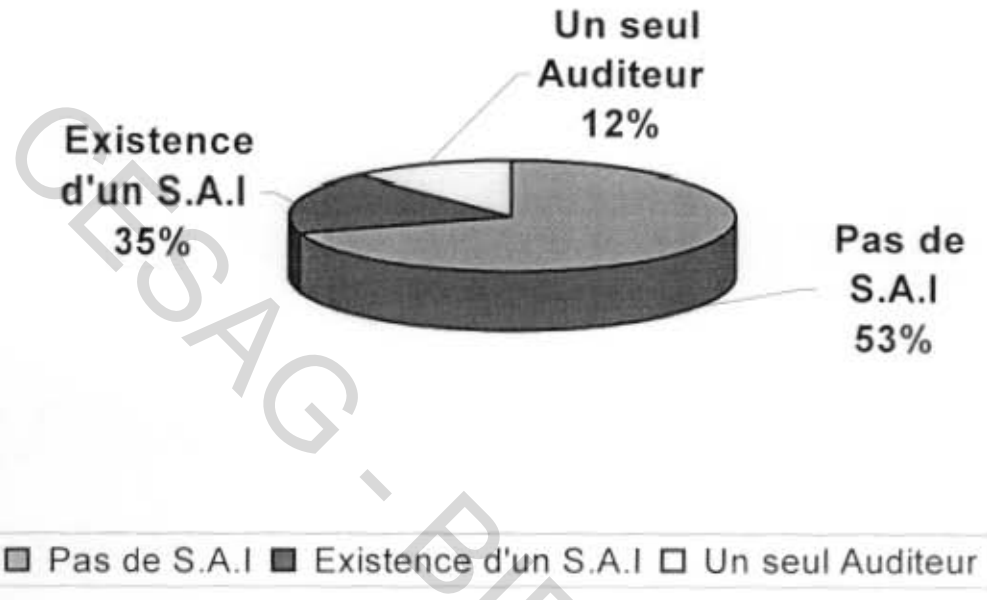
Notre étude a porté sur 17 entreprises. Pour les entreprises qui disposent d'un service d'audit interne, les informations ont été recueillies sur la base de notre questionnaire. Nous avons également eu des entretiens avec les services concernés pour avoir des informations complémentaires que notre questionnaire ne pouvait pas générer.

Concernant les entreprises qui n'ont pas un service d'audit interne, nous nous sommes rendus compte que notre questionnaire était caduc. Nous étions dans l'obligation de procéder par des entretiens pour obtenir les informations dont nous avions besoin.

De cette étude, il ressort que 53 % représentant neuf des dix-sept entreprises n'ont pas un service d'audit interne, 12 % représentant deux entreprises ont un contrôleur ou auditeur interne et six entreprises soit 35% de l'échantillon étudié ont un service d'audit interne. Le graphique suivant nous montre de façon plus claire la situation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fig. n°6 : Entreprises ayant un S.A.I ou non



CESAG - BIBLIOTHEQUE

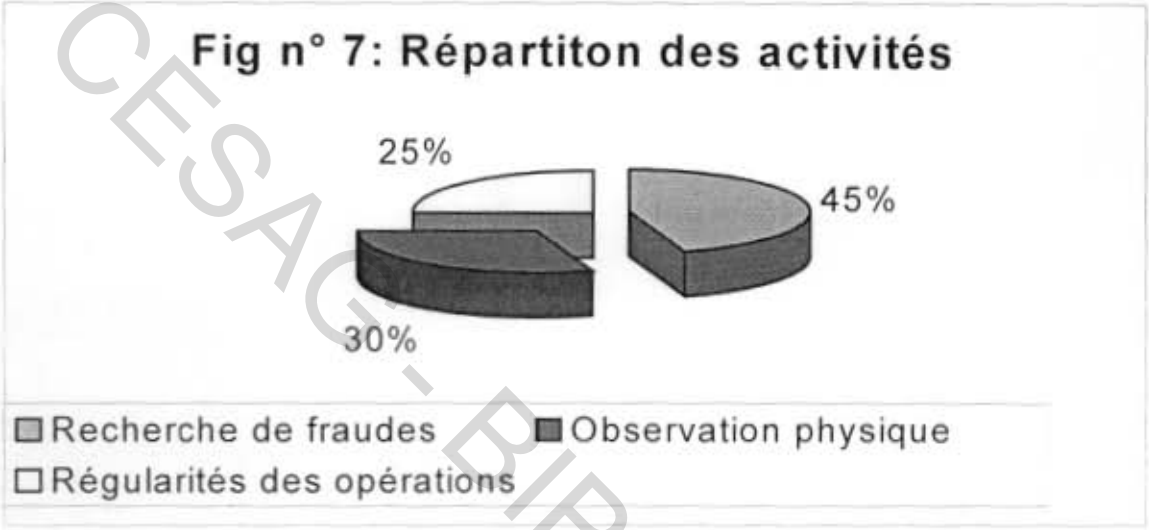
A. Etude des entreprises n'ayant pas un service d'audit interne

Les auditeurs ou contrôleurs des 12 % des entreprises qui n'ont pas un service d'audit interne sont rattachés au Directeur Financier et Comptable. Ces derniers ont été recrutés au sein des services opérationnels de l'entreprise, à un moment donné où les dirigeants de ces entreprises ont senti la nécessité d'avoir un œil attentif sur certaines de leurs activités comportant des risques. De formation comptable et économiste ils n'avaient aucun pré-requis en audit interne avant d'occuper ce poste. Ces contrôleurs de fait n'établissent ni un plan annuel, ni un planning. Ne disposant pas de moyens efficaces pour mener à bien leur travail, ces derniers nous ont confié qu'ils effectuent les missions sans être sûrs d'atteindre les objectifs souhaités et de parcourir tous les risques inhérents aux activités. Ceci conduit très souvent à une répétition incessante des missions avec des risques toujours non maîtrisés.

- 45% de leurs travaux sont orientés vers la recherche de fraudes;
- 30 % vers l'observation physique;
- 25 % pour la régularité des opérations.

La représentation ci-dessous nous donne une meilleure appréciation de la répartition.

Fig n° 7: Répartiton des activités



Les auditeurs informent les services audités avant leurs missions, sauf en cas de recherche de fraudes. Ils n'utilisent pas de questionnaires. Par contre ils ont des entretiens avec les audités.

Selon ces auditeurs, ils ne bénéficient d'aucun séminaire de formation et de recyclage. Etant seuls dans leur secteur d'activité, ils n'arrivent pas à apprécier la qualité de leur travail et sont gagnés par la démotivation. Leur dépendance d'une Direction opérationnelle ne leur permet pas de mettre en place un système de communication avec les audités et d'établir des mesures de résultats et d'appréciation de leurs activités. Cet état de fait explique le rapport difficile que ces derniers ont avec les audités qui les considèrent, selon leur propre terme comme des inspecteurs. Par contre, les recommandations issues de leurs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

missions sont souvent mises en œuvre. Il est à noter que ces entreprises ne sont pas connectées à internet.

53% des entreprises qui font l'objet de notre étude, n'ont ni un contrôleur ni un auditeur interne. En cas de suspicion de fraude, ou à une période d'intense activité, le Directeur Financier délègue un membre de son service qui fait office de contrôleur pour effectuer des contrôles de façon sporadique ou périodique sur les activités qui génèrent beaucoup de risques de fraudes.

16,66 % de ces entreprises ont un manuel de procédure régulièrement mis à jour. Ce manuel ne prend pas en compte les activités administratives et financières des entreprises concernées. La raison est que, celles-ci ont obtenu la certification de qualité ISO 9003 définie par "l'International Standard Organisation". Ainsi pour bénéficier toujours de cette certification, elles se trouvent dans l'obligation de mettre en place un certain nombre de dispositifs, sur le plan opérationnel, pour respecter les normes de qualité requise.

Les autres entreprises, soit 83,33% ont leur manuel de procédures en cours de rédaction conformément à la nouvelle réglementation du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). 16,66% de ces entreprises ont confié la rédaction de leur manuel de procédure à leur commissaire aux comptes .

Pour toutes ces entreprises, la rédaction du manuel de procédure est motivée à 90% par le souci de se mettre en règle par rapport au SYSCOA et 10% pour la crainte de fraudes.

Notre enquête révèle que toutes ces entreprises préfèrent faire recours à un cabinet pour leurs missions relevant de l'audit interne. 17,64% d'entre elles confient leurs missions d'audit à leur commissaire aux comptes.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Sur la base des réponses recueillies, il ressort que les auditeurs externes interviennent en moyenne trois fois par an en dehors des missions de commissariat aux comptes pour 11,76 % de ces entreprises. Pour 29,41% des entreprises concernées, ces auditeurs n'interviennent qu'à des périodes d'activités intenses. Les cabinets d'audit interviennent dans 23 % de ces entreprises sur la demande de celles-ci .

En poussant loin nos investigations et à travers notre interview, nous avons constaté que les dirigeants de ces entreprises sont d'un certain âge. Ces derniers ont une culture de gestion non actualisée. La proportion faible des jeunes diplômés dans ces entreprises ne permet pas de faire prévaloir une approche de gestion moderne.

B. Etude des entreprises ayant un service d'audit interne

Les entreprises qui ont un service d'audit interne représentent 35% de l'ensemble des entreprises étudiées. Leur service d'audit interne ont en moyenne cinq ans d'âge.

Aucune de ces entreprises n'a une charte d'Audit. 82,26% d'entre elles ont un manuel de procédures. Aucun des manuels n'est mis à jour depuis son élaboration. Toutes ces entreprises ont un service de contrôle de gestion.

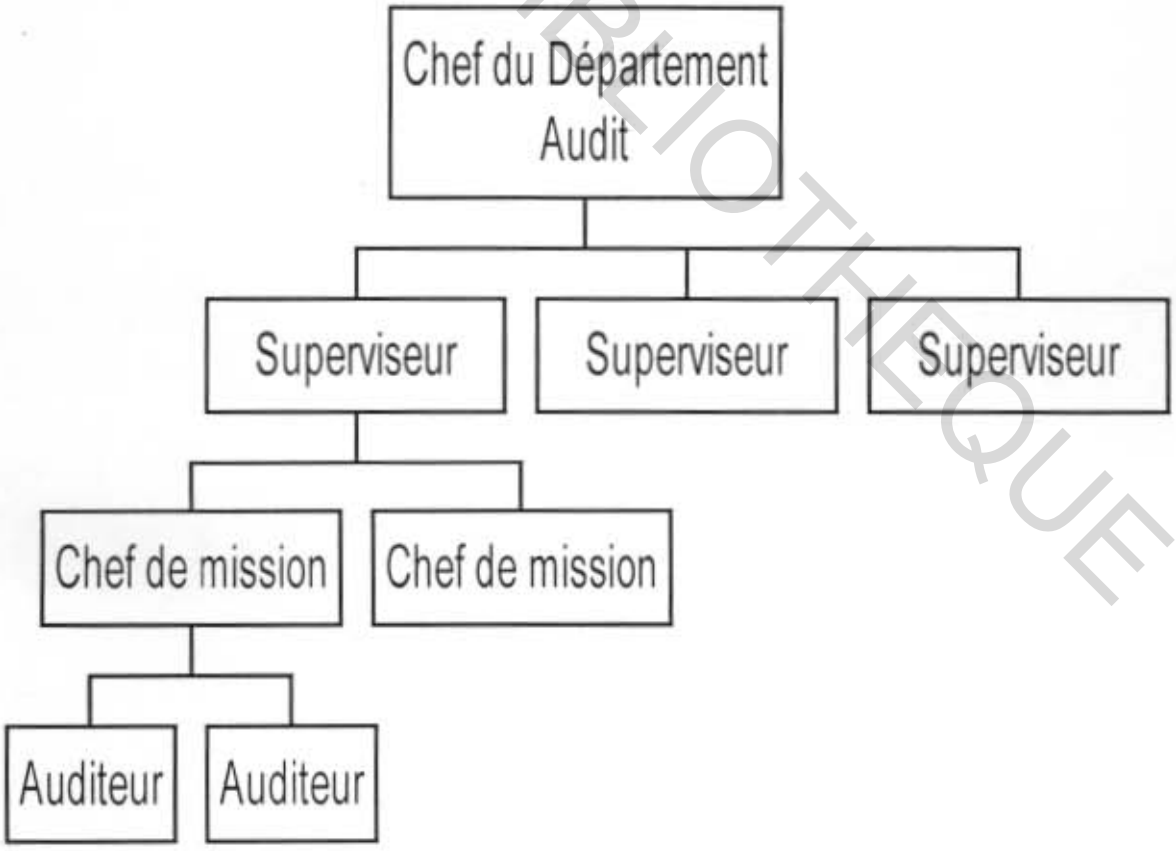
CESAG - BIBLIOTHEQUE

1 . Organisation

Les services d'audit interne des entreprises concernées sont à :

- 67% rattachés à la Direction générale (6);
- 33% rattachés à la Direction financière (3);
- 33 % ont un effectif moyen de neuf auditeurs. L'organisation interne de leur service est la suivante :

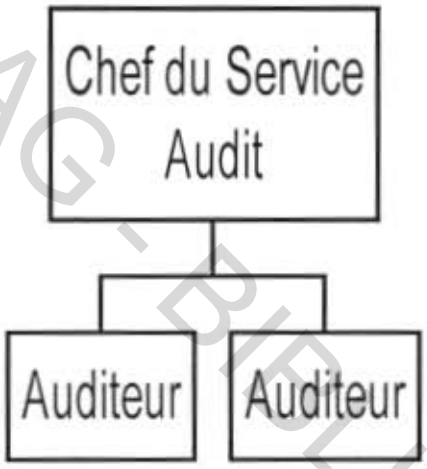
Figure n° 8 : le S.A.I. avec un effectif de neuf auditeurs



CESAG - BIBLIOTHEQUE

66% ont un effectif moyen de trois auditeurs. L'organisation interne de leur service est la suivante :

Figure n° 9 : le S.A.I. avec un effectif de trois auditeurs



CESAG - BIBLIOTHEQUE

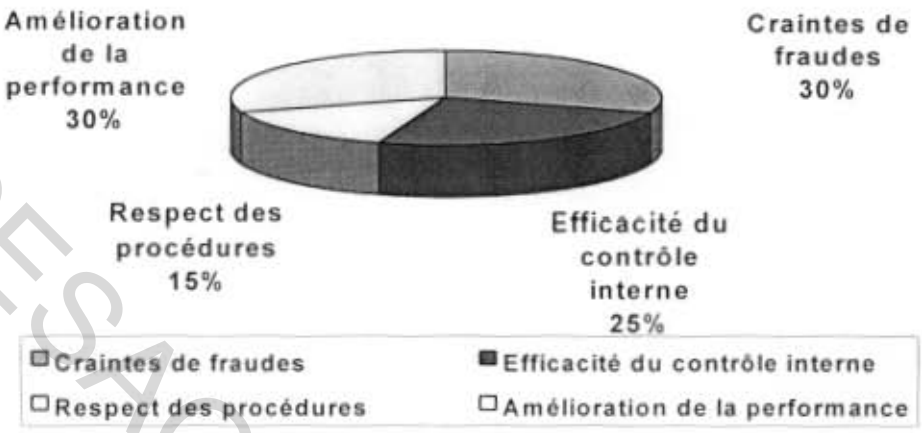
33 % des services d'audit interne ont une secrétaire qui a en charge la coordination des activités du service sous la tutelle du responsable. Les superviseur et chef de missions disposent d'un micro ordinateur chacun..

Les raisons qui ont motivé la mise en place d'un service d'audit interne sont :

- craintes de fraudes (40%)
- efficacité du Contrôle interne (15%)
- respect des procédures (15%)
- amélioration de la performance (30%)

La figure qui suit nous donne la représentation graphique :

Fig. n° 10 : Les motivations favorisant la création d'un S.A.I



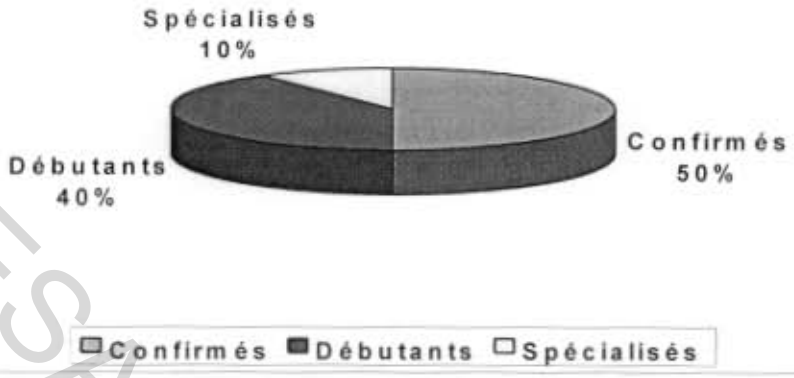
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le recrutement se fait en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines pour tous les services d'audit interne à raison de :

- 40% de jeunes auditeurs;
- 50% d'auditeurs confirmés;
- 10% d'auditeurs spécialisés.

La représentation graphique donne ce qui suit

Fig. n° 11 :Catégories d'Auditeurs

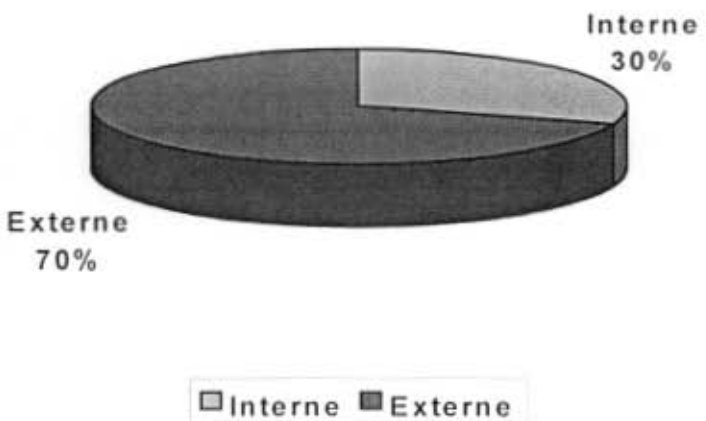


Comme nous pouvons le voir sur la figure qui suit, au niveau des recrutements interne-externe nous avons :

- 30% de recrutement au sein de l'entreprise;
- 70% de recrutement externe.

La représentation graphique donne ce qui suit :

Fig. n°12 : Types de recrutement



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les recrutements suivant le niveau d'étude sont dans les proportions de :

- 42 % de niveau Bac +5;
- 35 % de niveau Bac +4;
- 23 % de niveau Bac + 2 .

Concernant les profils de formation, nous avons constaté que les auditeurs sont à

- 75% de formation comptable;
- 10% de formation scientifique;
- 10%de formation littéraire;
- 5 % autres formations.

Les littéraires, sont en partie, titulaires de la maîtrise de criminologie.

Suivant les cas, les auditeurs internes négocient ou non leur durée de passage dans le service et l'évolution de leur carrière après leur engagement.

2. La planification

Les services d'audit interne n'ont pas de plan pluriannuel. Ils ont plutôt un programme annuel d'audit. Avant l'élaboration de ce programme, ils recensent tous les risques inhérents aux différentes activités de l'entreprise, segmentent les activités opérationnelles en fonctions auditables. Ils évaluent tous les risques recensés par la complexité et les difficultés des activités et procèdent à une classification de ceux-ci par ordre d'importance. Entre temps, ils recueillent les demandes et suggestions des Directions opérationnelles. Enfin, sur la base des données en sa possession, le responsable élabore un projet qu'il soumet à la Direction de tutelle pour avoir son aval après une concertation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. La gestion des missions

Sur la base des programmes de travail, une planification des missions est établie en tenant compte au plan qualitatif du couple mission-effectifs, du budget alloué à chaque type de mission et de la disponibilité des audités.

66 % des services d'audit interne reçoivent l'ordre de mission signé par leur autorité de rattachement, avant de commencer leur activité. 16% se contentent d'une information orale pour informer les services à auditer. 17% des responsables du service d'audit interne, signent l'ordre de mission qui est contresigné par le Directeur.

Tous les services d'audit interne concernés par notre étude informent leurs auditeurs avant le début de la mission. Ceci permet à ces derniers de se documenter sur la mission.

Les missions sont effectuées en équipe. Ces équipes sont composées en fonction des compétences requises pour la mise en oeuvre des missions.
Au sujet des entreprises dont le service d'audit interne a un effectif moyen de 9 personnes, une équipe est constituée pour chaque mission de :

- 3 personnes en moyenne pour les missions normales et récurrentes ;
- 4 personnes en moyenne pour les missions relevant du domaine technique. Dans ce cas, la quatrième personne est sollicitée par rapport à son profil professionnel.

Pendant la phase d'étude, les auditeurs reçoivent les grandes orientations de leur responsable pour la mise en oeuvre des missions. Ces derniers prennent

CESAG - BIBLIOTHEQUE

connaissance aussi du programme de vérification fixant les objectifs à atteindre à partir des risques identifiés. Pour 66% des services concernés ce programme leur permet de spécifier la nature des travaux à effectuer de les planifier et d'établir les faits ou constats à partir desquels le service d'audit interne élaborera sa conclusion finale.

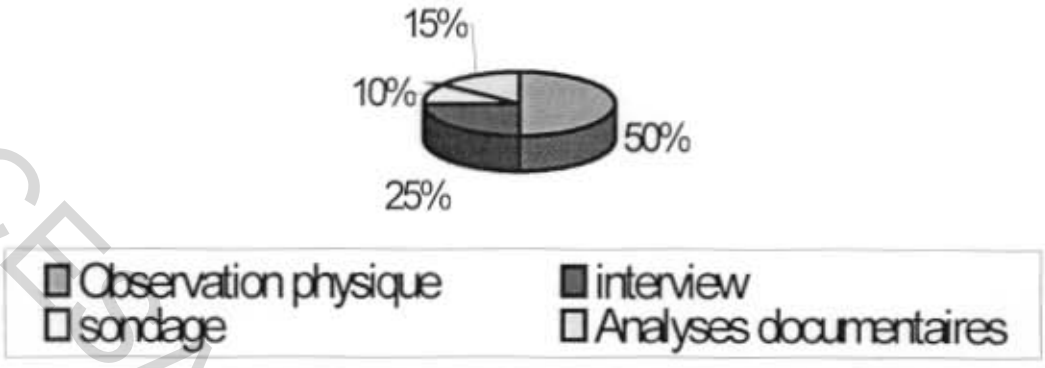
Lors de la mise en oeuvre des missions sur le terrain, 16 % des services évaluent l'efficacité du contrôle interne et apportent des améliorations nécessaires. D'après les concernés, c'est la toute première mission qu'ils effectuent au cours de l'année.

Concernant tous les services d'audit interne, les moyens utilisés au cours des missions sont:

- l'observation physique à 50%;
- l'interview à 25% ;
- 15 % d'analyse documentaire
- 10% de sondage pour mener à bien leur mission.
- Ce qui donne le diagramme qui suit:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fig N° 13: Répartition des moyens utilisés au cours des missions



Tous les services d'audit interne qui ont fait l'objet de notre enquête disposent d'un reporting pour chacune des missions en vue d'évaluer le temps passé par chaque auditeur sur une mission, déterminer les écarts par rapport au budget-temps prévu et apporter des actions correctives sur les missions à venir. Aucun de ces services ne fait recours à la sous-traitance pour des missions spécifiques.

Les services d'audit interne arrivent à respecter le planning élaboré à 70% à cause des demandes impromptues de missions de la Direction générale. Ils mènent tous en moyenne 30% de missions inopinées. A la fin de chaque mission, le rapport n'est diffusé qu'après la validation par les audités.

La durée moyenne des missions est de 3 semaines/homme pour une équipe de trois auditeurs et de 18 jours/homme pour une équipe de quatre personnes. Le chef de mission passent 40 % du temps mis par un auditeur sur une mission.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

4. Le développement du service

Tous les services d'audit interne des entreprises qui ont fait l'objet de notre étude ont établi un programme de formation pour leurs auditeurs en fonction des compétences qui manquent pour mener à bien le plan annuel d'audit. 33% des services d'audit font une formation en alternant les séminaires et pratique sur le terrain avec un supérieur hiérarchique. Ces formations sont basées à 40% sur l'amélioration de leur compétence de base avant l'entrée dans le service et à 60% sur la méthodologie de l'audit.

Les 67% autres n'arrivent pas à respecter le programme de formation établi, compte tenu de l'ampleur des activités. Ils se contentent de la pratique sur le terrain.

Aucun des services d'audit interne des entreprises faisant l'objet de notre étude , n'oriente sa formation sur l'aspect comportement et relationnel des auditeurs. 83% des responsables du service suivent des formations de recyclage.

L'auditeur apprécie son évolution professionnelle par rapport au degré d'autonomie qu'on lui accorde sur les différentes missions. Ils ne bénéficient d'aucune prime particulière de motivation.

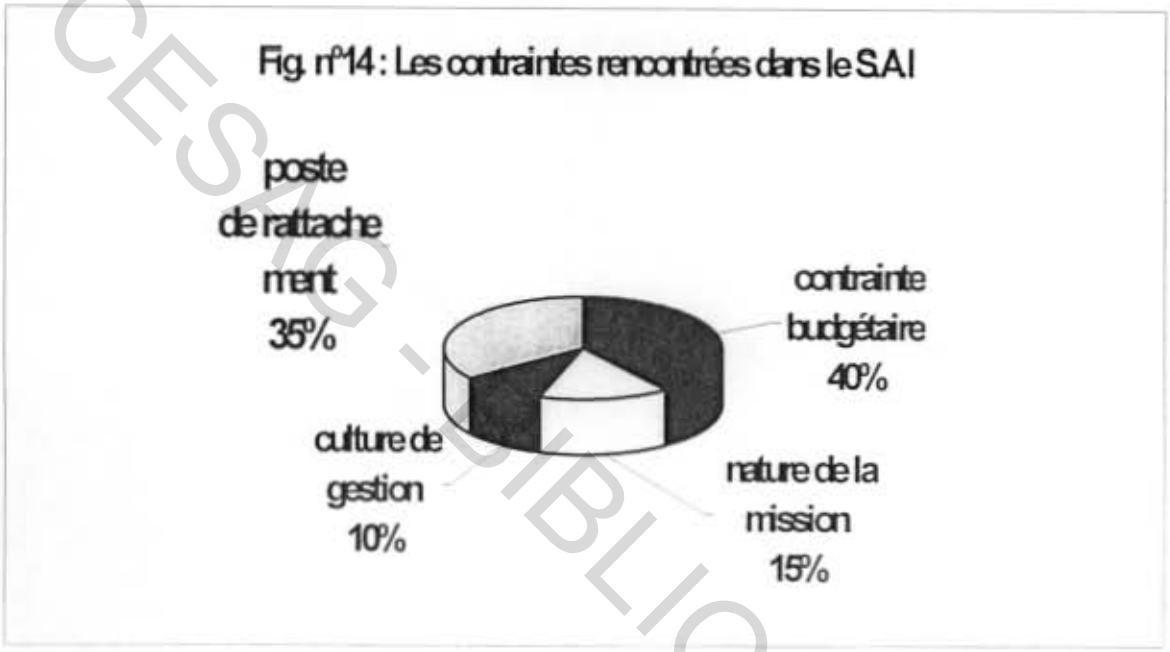
Les services d'audit interne de 33% des entreprises reçoivent des demandes de missions des audités. Ceci est dû à une politique de communication menée par les entreprises concernées envers les audités (voir la rubrique communication).

Les contraintes qui pèsent sur les services d'audit interne pour la mise en oeuvre de leur programme de travail sont :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 40% liées à une contrainte budgétaire ;
- 15% liées à la nature de la mission ;
- 10% liées à la culture de gestion ;
- 35% liées au poste de rattachement .

La figure qui suit illustre bien la situation.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. Le contrôle et l'évaluation

Le contrôle et l'évaluation des activités du service sont du ressort du responsable du service et à un degré moindre, du superviseur ou du chef de mission. Tous les responsables d'audit interne des entreprises étudiées veillent au respect des plannings, interviennent dans les différentes étapes des missions, président dans 60% des cas la réunion de validation et s'assurent de la mise en œuvre des recommandations. Le chef de mission, quant à lui, veille à la mise en œuvre des missions sur le terrain et passe en revue le rapport de synthèse des auditeurs.

L'évaluation de l'auditeur se fait à travers les progrès réalisés sur les différentes missions sur le terrain, dans la rédaction des synthèses des travaux et les acquis techniques et relationnels. Les services d'audit interne visités ne disposent pas de feuilles d'évaluation des auditeurs. Aucun des services n'est audité.

6. La communication

En plus des contacts que les auditeurs ont pendant le déroulement des missions avec les audités, le service d'audit interne publie et distribue au début de chaque exercice dans son rapport d'activité les différentes recommandations à mettre en œuvre aux Directions auditées.

Deux entreprises représentant 33% des services d'audit interne ont mené une politique de communication pour mieux faire connaître l'audit interne auprès des services audités. Ces voies sont:

- un questionnaire pour mesurer la satisfaction des audités;
- des rencontres périodiques avec les audités pour mieux leur expliquer le rôle du service dans l'entreprise.

Sur deux ans, ces entreprises ont obtenu respectivement les résultats suivants, au sujet des demandes de missions.

Tableau n°2: Nombre de missions demandées par années

Années	Entreprise A	Entreprise B
	Nombre de missions demandées	Nombre de missions demandées
1996	0	2
1997	10	15
1998	15	25

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Des diagrammes récapitulatifs nous donnent, au niveau de chaque entreprise la situation suivante:

Fig n° 15(a) : Evolution des demandes de missions (Entreprise A)

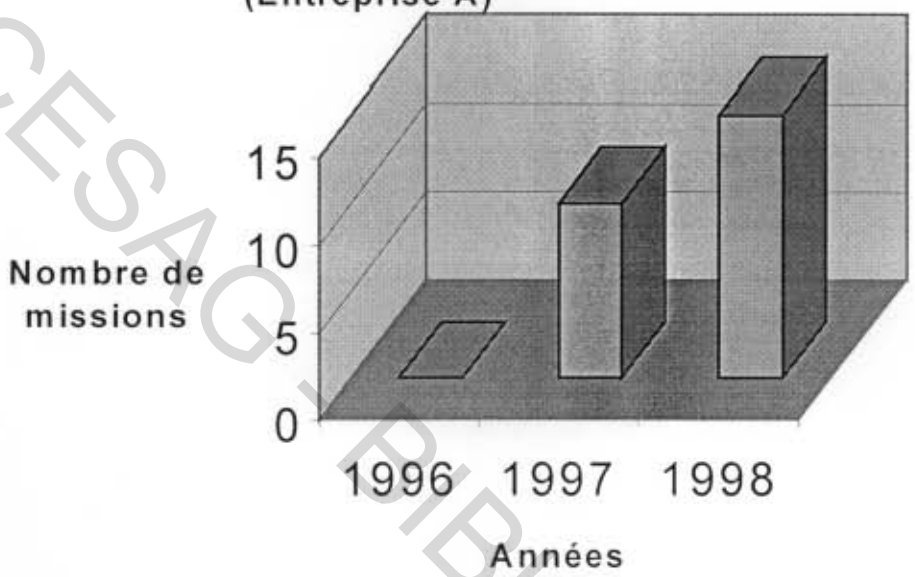
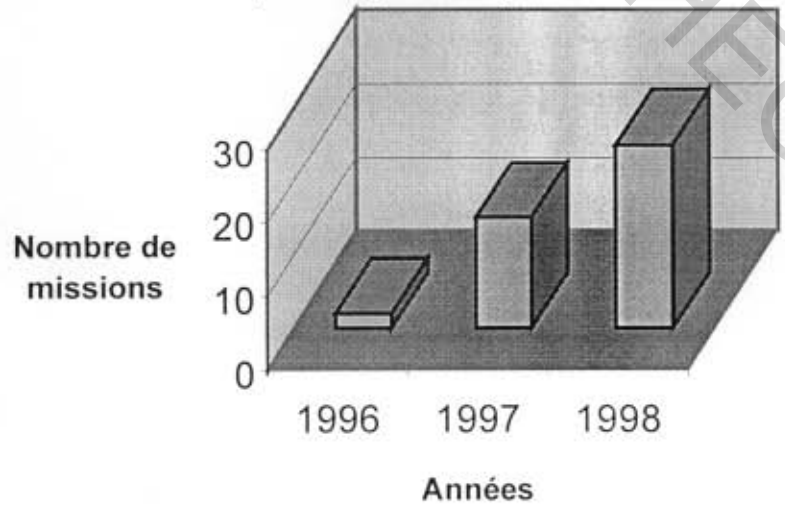


Fig n ° 15(b) : Evolution des demandes de missions (Entreprise B)



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous constatons, à travers ces deux graphiques, que les demandes de missions ont augmenté, par rapport à la politique de communication menée par les services d'audit interne des deux entreprises concernées.

Tous les services d'audit interne dans lesquels nous sommes passés affirment entretenir de bons rapports avec la Direction générale et les différentes Directions de l'entreprise. Par contre ils ont très peu de contact avec les commissaires aux comptes. Ce contact n'est effectif que pendant les travaux de fin d'exercice.

Parmi les 33% des entreprises qui sont connectées à l'internet, seulement 50 % des services d'audit interne ont accès cet outil d'information.

7. Mesure des résultats

83% des services d'audit interne visités disposent d'un indicateur :

- pour mesurer l'amélioration du contrôle interne,
- Pour mesurer le taux de réponse dans les délais aux recommandations
- Pour mesurer le taux d'acceptation des missions proposées par l'audit interne.

A côté de ces points classiques, nous avons constaté que :

- 33% des services d'audit sont associés au projet de développement de l'entreprise ;
- 16% des services d'audit ont des auditeurs qui accomplissent des tâches opérationnelles en plus de celles d'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous venons de présenter tout le long de ce chapitre les différents résultats de notre enquête. Cela nous a permis d'apprécier, comment les services d'audit interne des entreprises qui font l'objet de notre étude, sont organisés et gérés. Les résultats que nous venons d'exposer méritent quelques analyses que nous allons faire dans le chapitre qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Nos analyses et recommandations font suite aux résultats que nous avons présentés dans le chapitre précédent. Celles-ci vont nous permettre de faire des observations objectives et de proposer des solutions pouvant concourir à l'amélioration de l'audit interne tant dans son organisation que dans sa gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I / ANALYSE DES RESULTATS

A. Les entreprises n'ayant pas un service d'audit interne

1. Les entreprises qui ont des auditeurs internes

Elles représentent 12 % des entreprises qui font l'objet de notre étude. Celles-ci ont généralement un effectif inférieur ou égale à 100 personnes. Ce taux faible illustre bien la lente évolution de l'audit interne dans nos entreprises. Le fait que ces auditeurs soient sans programme de travail effectif peut s'expliquer par la prise de conscience de la Direction de parer de façon urgente à des risques inhérents à certaines activités. Cette situation intermédiaire peut évoluer favorablement au fil du temps. En effet, l'accroissement des activités des entreprises concernées et surtout la manière dont ces auditeurs auront convaincu la Direction et les services audités, à travers la pertinence de leur rapport, pourront favoriser la création d'un service d'audit interne.

2. Les entreprises qui n'ont pas d'auditeur interne

Elles constituent 53% des entreprises étudiées. Notre enquête révèle que ces entreprises préfèrent faire recours aux cabinets extérieurs pour leur mission d'audit. Cette situation peut en partie se justifier par le souci des dirigeants d'entreprises de réduire les charges de l'entreprise. Cette attitude peut s'expliquer aussi par le fait que ces entreprises se trouvent en position de monopole. Soit elles sont seules dans leur secteur d'activité, soit elles dominent leur marché. L'accroissement de celui-ci, entraîne automatiquement l'augmentation de leur chiffre d'affaires. L'amélioration continue de leur rentabilité les maintient dans un état d'autosatisfaction qui empêche toute remise en cause de leur approche de gestion. Ainsi elles ne voient pas l'opportunité de se doter de nouveaux outils de gestion tels que la fonction d'audit interne. Mais l'inconvénient d'une telle situation est que les auditeurs externes, à travers les missions ponctuelles qu'ils effectuent, ne peuvent pas avoir une connaissance approfondie de l'entreprise par rapport à un auditeur interne, membre permanent de celle-ci.

Le fait que certaines de ces entreprises (17,64 %) confient des missions d'audit à leurs commissaires aux comptes ne peut pas concourir à une gestion transparente et rigoureuse. Parce que, dans ce cas d'espèce, le commissaire aux comptes est juge et parti. Il ne peut certifier, de façon sincère, la gestion des comptes à la laquelle il a contribué. En plus les nouvelles réglementations du droit des affaires (l'OHADA) l'interdisent .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

B. Les entreprises ayant un service d'audit interne

Les entreprises ayant un service d'audit interne représentent seulement 35%. Ce taux faible traduit le peu d'engouement que suscite la fonction audit interne dans les entreprises de l'UEMOA. 33% de ces services sont rattachés à la Direction Financière. A priori, cela n'est pas normal pour un service qui doit avoir une autonomie d'action. Mais selon les auditeurs qui se trouvent dans un service rattaché à une Direction générale, c'est assez logique pour des services qui ont moins de deux ans d'existence. D'après ces derniers, c'est un passage obligé pour aller vers un point de rattachement hiérarchiquement plus élevé.

Concernant les raisons qui ont motivé la mise en place d'un service d'audit interne la crainte de fraudes représente 30% et l'efficacité du contrôle interne 25 %. Ces pourcentages traduisent le souci des dirigeants d'endiguer les fraudes dans leur entreprise, alors qu'il serait préférable de les prévenir en mettant plus l'accent sur l'efficacité du contrôle interne. Ainsi les risques de fraudes seront plus maîtrisés et mieux gérés.

Nous avons remarqué que les recrutements sont assez diversifiés au niveau des services d'audit interne. Par exemple les recrutements interne et externe.

En effet le recrutement en interne permet au service d'avoir un auditeur qui a une meilleure connaissance de la culture d'entreprise, des interlocuteurs et de leur tâche. Cela peut aussi correspondre à une politique de mobilité interne des employés voulue par la Direction.

Le recrutement à l'externe précisément dans les cabinets permet à l'entreprise d'avoir un auditeur neuf et compétent à travers la maîtrise de la méthodologie d'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous avons noté également, une proportion non négligeable d'auditeurs de formation littéraire (maîtrise de criminologie). Ces derniers, au cours de leur cursus de formation ont fait des études sur la prévention des délits et crimes. Ce qui pourrait expliquer leur recrutement.

Les services d'audit interne de 33 % des entreprises visitées ont mené une politique en vue d'améliorer la communication avec les audités. Il en ressort des informations recueillies (voir tableau n°2) que, plus le service d'audit interne exploite toutes les voies de communication qui sont mise en sa disposition, plus il reçoit les demandes de missions des audités. Ces demandes de missions traduisent une meilleure compréhension par les audités du rôle important que jouent les auditeurs afin d'améliorer la gestion de l'entreprise. Ceci peut expliquer l'exécution de certaines missions sans une lettre de mission au préalable, mais avec une simple information verbale aux audités.

L'implication des auditeurs dans les activités opérationnelles traduit une mauvaise compréhension du rôle de l'auditeur dans les entreprises concernées. Peut-être, c'est une manière pour la Direction de rentabiliser le travail de l'auditeur, mais cette situation risque de porter un coup à l'opinion motivée de l'auditeur. Car à un moment donné, il sera amené à juger ses propres actions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II / RECOMMANDATIONS

Au terme de notre analyse, il serait judicieux, pour rendre notre étude plus complète, de faire quelques recommandations.

La première s'oriente vers les entreprises qui n'ont ni un service d'audit interne ni un auditeur interne. Dans l'environnement changeant des entreprises d'aujourd'hui, il est impérieux pour les dirigeants d'entreprise de la sous-région de s'adapter rapidement en actualisant leur approche de gestion. Il est vrai que l'impact de la fonction d'audit interne sur l'amélioration de la gestion ne s'aperçoit pas tout de suite. Mais à la longue, elle devient un outil de gestion incontournable, générateur de valeur ajoutée, lorsque sa mise en œuvre se fait dans les conditions requises. Les conditions requises sont entre autres le niveau de rattachement le plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise, donner une autonomie d'action à l'auditeur ou au service d'audit afin de rendre son travail fiable. Favoriser une meilleure gestion et organisation du service d'audit interne, en lui donnant les moyens humains et matériels nécessaires.

Certaines entreprises en s'attachant les services d'un cabinet, réduisent les charges. Mais nous remarquons que cette solution n'est pas toujours la meilleure. Il leur faut au moins un auditeur interne. Ce dernier pourra donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques et contribuer à une bonne gestion du système d'information de l'entreprise, élément essentiel pour les entreprises cotées à la Bourse.

Nos recommandations vont à l'endroit des entreprises qui sollicitent leur commissaire aux comptes pour des missions de conseil et d'organisation, afin qu'elles évitent dans l'avenir une telle situation. Ceci ne peut contribuer à une gestion saine et transparente des entreprises concernées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

S'agissant des entreprises qui ont un service d'audit interne, elles doivent mettre l'accent sur le respect des plans de formation notamment ceux des auditeurs débutants recrutés. Une formation axée sur l'aspect comportement et relationnel pourrait améliorer la communication entre les auditeurs et les audités. L'exploration des autres supports de communication de l'entreprise en dehors de la publication du rapport d'activité est aussi importante. En effet le fait de faire apparaître des articles dans le journal de l'entreprise et d'organiser des causerie-débats par exemple, pourrait rapprocher davantage le service d'audit interne des audités et inciter ces derniers à faire des demandes de missions. De telles demandes des audités pourraient traduire une reconnaissance par ces derniers du rôle important que joue le service.

Avoir des indicateurs de mesures des résultats pourrait permettre de mener certaines actions correctives par rapport à la manière dont les missions sont mises en oeuvre et d'avoir en retour des informations quant à la perception des audités sur les activités du service d'audit interne.

Il est impérieux pour toutes ces entreprises cotées à la bourse, qui ont l'obligation d'avoir un système d'information performante de se connecter à internet.

Celles qui ont des auditeurs ou un service d'audit interne doivent favoriser l'accès de cet outil d'information à leurs auditeurs, afin que ces derniers puissent jouer leur rôle primordiale : conseiller la Direction sur la base des informations fiables et à temps réel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de notre étude, nous nous sommes penchés sur la fonction audit interne, ses principes et ses caractéristiques fondamentaux. Nous avons également abordé l'aspect pratique de la fonction. Afin de mieux apprécier sa mise en œuvre dans les entreprises, nous avons défini les concepts d'organisation et de gestion et les attributs liés à chaque concept. Nous avons, à travers les écrits, montré comment sont organisés et gérés les services d'audit interne des entreprises de façon générale. A partir de toutes ces informations nous avons pu élaborer le questionnaire qui a servi de base à l'étude pratique de notre mémoire, à savoir la gestion et l'organisation d'un service d'audit interne des entreprises du secteur industrie et des services publics cotées à la BRVM. L'objectif général de cette étude est d'apporter un éclairage sur la gestion et l'organisation de la fonction audit interne dans les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude.

Sur la base de 17 entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, seulement six disposent d'un service d'audit interne (quatre rattachés à la Direction générale et deux à la Direction financière). Deux ont un seul auditeur rattaché à la Direction financière. Les neuf autres n'ont pas d'auditeurs internes. Compte tenu de la jeunesse de la BRVM, nous n'avons pas pu avoir certaines données qui pourront nous permettre d'approfondir notre recherche..

Pour rendre cette étude plus enrichissante, il serait intéressant de la mener à nouveau dans les années à venir sur la base des données collectées sur plusieurs années et sur un échantillon de populations plus représentatif de toutes les entreprises de l'UEMOA, afin de pouvoir apprécier l'évolution de la fonction d'audit interne dans la sous région.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I: LES NORMES D'AUDIT INTERNE

ANNEXE I : LES NORMES D'AUDIT INTERNE (1)

✧ Sommaire des normes générales et spécifiques pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

100 INDEPENDANCE - LES AUDITEURS INTERNES DOIVENT ETRE INDEPENDANTS DES ACTIVITES QU'ILS AUDITENT.

110 Position dans l'organisation - Le service d'Audit Interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités.

120 Objectivité - Les Auditeurs Internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

200 COMPETENCE PROFESSIONNELLE - LES AUDITEURS DOIVENT EFFECTUER LEURS TRAVAUX AVEC COMPETENCE ET CONSCIENCE PROFESSIONNELLE.

Le service d'Audit Interne :

210 Sélection et affectation du personnel - le service d'Audit Interne doit garantir que la compétence technique et la formation générale des Auditeurs Internes sont d'un niveau compatible avec les audits à effectuer.

220 Connaissances, aptitudes et compétences techniques - Le service d'Audit Interne doit posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

230 Supervision - Le service d'Audit Interne doit s'assurer que les missions d'Audit sont correctement supervisées.

(1) ANAOI : ACTES DU 1er COLLOQUE NATIONAL SUR L'AUDIT INTERNE PRESENTATION DE LOUIS VAURS, PAGE 79 A 87 CASABLANCA DU 19 AU 20 DECEMBRE 1991

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'auditeur Interne :

240 Respect du code de déontologie - Les Auditeurs internes doivent respecter le code de déôntologie de la profession.

250 Connaissances, aptitudes et compétences techniques - Les Auditeurs Internes doivent posséder les connaissances, aptitudes et compétences techniques nécessaires à l'exécution des travaux d'Audit Interne.

260 Relations humaines et communication - Les Auditeurs Internes doivent être aptes aux contacts humains et savoir communiquer efficacement.

270 Formation continue - Les Auditeurs Internes doivent entretenir leur compétence technique par la formation continue.

280 Conscience professionnelle - Les Auditeurs Internes doivent faire preuve de conscience professionnelle dans l'exercice de leur fonction. S'ensuivent de long développements sur les fraudes (7 pages du "petit livre rouge" sur 50 soit 14%) qui peuvent être commises pour le bénéfice de l'entreprise ou à son détriment, tant par les employés de l'entreprise que par les personnes extérieures à celle-ci.

300 ETENDUE DES TRAVAUX - LE CHAMP D'INTERVENTION DE L'AUDIT INTERNE DOIT COMPRENDRE L'EXAMEN ET L'APPRECIATION DE LA PERTINENCE ET DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE L'ORGANISATION, ET LA QUALITE DE LA PERFORMANCE DANS L'ACCOMPLISSEMENT DES RESPONSABILITES CONFIEES.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

310 **Fiabilité et exhaustivité des informations** - Les Auditeurs Internes doivent examiner la fiabilité des informations financières et de gestion, ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et présenter ces informations.

320 **Respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations** - Les Auditeurs Internes doivent examiner les systèmes établis en vue d'assurer le respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations qui peuvent avoir une incidence significative sur les opérations de l'organisation et sur la présentation des informations. Ils doivent également vérifier que l'organisation s'y conforme.

330 **Protection du patrimoine** - Les Auditeurs Internes doivent examiner les dispositions prises pour assurer la protection des actifs et, si nécessaire, vérifier l'existence de ces derniers.

340 **Utilisation économique et efficace des ressources** - les Auditeurs Internes doivent apprécier si les ressources sont utilisées de façon économiques et efficace.

350 **Réalisation des objectifs fixés aux activités opérationnelles et aux programmes** - Les Auditeurs Internes doivent examiner les opérations de l'organisation et ses programmes afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés et de déterminer si ces opérations et programmes sont exécutés conformément aux prévisions.

400 EXECUTION DU TRAVAIL D'AUDIT - LE TRAVAIL D'AUDIT DOIT COMPRENDRE LA PLANIFICATION DES MISSIONS, L'EXAMEN ET L'EVALUATION DES INFORMATIONS RECUEILLIES, LA COMMUNICATION DES RESULTATS OBTENUS ET LE SUIVI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

410 Planification des missions - Les Auditeurs Internes doivent planifier chaque mission d'audit.

420 Examens et évaluation des informations - Les Auditeurs Internes doivent recueillir, analyser, interpréter les informations et documenter ce travail pour supporter les résultats de l'audit.

430 Communication des résultats - Les Auditeurs Internes doivent établir un rapport présentant les résultats de leur mission d'audit.

440 Suivi des rapports - Les Auditeurs Internes doivent effectuer un suivi pour s'assurer que les actions appropriées sont entreprises.

500 GESTION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE - LE DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE DOIT DIRIGER SON SERVICE DE FAÇON APPROPPRIEE.

510 Objectif, compétence et responsabilité - Le Directeur de l'Audit Interne doit disposer d'un document définissant l'objectif, les pouvoirs et la responsabilité du Service d'Audit Interne.

520 Planification - Le Directeur de l'Audit Interne doit établir des plans qui permettront au service d'Audit Interne d'exercer ses responsabilités.

530 Politiques et procédures - Le Directeur de l'Audit Interne doit définir et mettre par écrit les politiques et procédures qui guideront l'activité des Auditeurs.

540 Gestion et formation du personnel - Le Directeur de l'Audit Interne doit établir des plans de recrutement et de développement des ressources humaines du service d'Audit Interne.

550 Auditeurs externes - Le Directeur de l'Audit Interne doit coordonner les efforts de l'Audit Interne et de l'Audit Externe.

560 Contrôle qualité - Le Directeur de l'Audit Interne doit définir et mettre en œuvre un plan de Contrôle Qualité, pour évaluer les activités de son service.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE II: QUESTIONNAIRE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Madame,
Monsieur,

Nous effectuons actuellement une recherche sur **l'organisation et la gestion d'un service d'Audit interne : cas des entreprises du secteur-industrie cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.**

Afin d'être en mesure de présenter une image fidèle de la situation, nous vous demandons de collaborer à cette étude en répondant au questionnaire ci-joint. **Veuillez répondre à chaque question en écrivant ou en cochant la réponse qui correspond le mieux au sujet traité.**

Vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Par conséquent, aucune réponse individuelle ne sera divulguée. Le but de cette recherche est d'apprécier l'évolution de la pratique de l'Audit interne dans les entreprises de l'UEMOA. Les résultats feront référence aux moyennes et aux tendances générales dégagées à l'aide d'analyses statiques effectuées sur l'ensemble des questionnaires retournés.

Si vous êtes intéressés à connaître les résultats de cette recherche, il nous fera plaisir de vous faire parvenir un résumé des principaux résultats. Vous n'avez qu'à inscrire vos coordonnées à l'endroit désigné à la fin du questionnaire.

Merci de votre collaboration .

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. DJEKOUADE Benoît (1995), Pratique de l'Audit interne dans une société nationale d'Etat africain (SONATEL)- Sénégal - Mémoire D.E.S.S. Audit.

2. COOPERS & LYBRAND et IFACI (1994), La nouvelle pratique du contrôle Interne, les éditions d'organisation.

3. HELLRIEGEL, D. et al (1997) , Management des organisations- Nouveaux Horizons.

4. HENRY et MONKAN (1998), Rédiger les procédures de l'entreprise, Edition organisation Paris.

5. GERBIER Alain (1994), La charte d'Audit interne, IFACI

6. IFACI (1997) – Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit.

7. IFACI (1999) - Audit. Revue française de l'Audit interne. N° 144.

8. KOUESSI Roger, (1998), Cours de management, CESAG

9. LAROUSSE, (1996), Dictionnaire, Edition Larousse Paris

10. LEMANT, O. (1995) - La direction d'un service d'Audit interne. IFACI.

11. LEMANT, O. (1995) - Conduite d'une mission d'Audit interne, Edition Dunod.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

12. LEMANT, O. (1999) - Créer , organiser et développer l'Audit interne. Edition Maxima.

13. MADERS, H.P. , GAUTHIER, E. , LE GALLAIS, C. (1998) - Conduire un Projet d'organisation. Edition d'organisation.

14. MINTZBERG, H. (1982) - Structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation.

15. OBERT, R. (1995), Révision et certification des comptes. Edition Dunod.

16. RENARD, J. (1998), Théorie et pratique de l'Audit interne, Edition d'organisation

17. RIEBOLD (1989), Audit externe au service des dirigeants, Edition Hommes et Techniques.

Autres documentations

1. B.R.V.M. (09/06/99) - BULLETIN Officiel de la côte.

2. B.R.V.M. (19/09/98-31/12/98) – Revue trimestrielle N°1.

3. B.R.V.M. (04/01/99-31/03/99) – Revue trimestrielle N°2.

4. B.R.V.M. (30/06/99) - Revue trimestrielle N°3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 1 : ORGANISATION

CESAG-BIBLIOTHEQUE

1-1 Votre société est :

une filiale ☐ une succursale ☐ une Société à économie Mixte ☐

1-2 A quel poste de Direction est rattaché le Service Audit interne :

Comité d'Audit ☐ Conseil d'Administration ☐

Direction Générale ☐ Contrôle de gestion ☐

Service d'Audit interne ☐ Autres ☐

1- 3 Quel est l'effectif de votre service : _____

1-4 Le service existe depuis :

Plus de 1an ☐ Moins d'un an ☐ Plus de 5ans ☐ Moins de 5ans ☐

1-5 Existe-il une charte de l'Audit ? Oui ☐ Non ☐

1-7 La société a-t-elle un manuel de procédures écrites : Oui ☐ Non ☐

1-8 Si oui, est-il régulièrement mis à jour ? : Oui ☐ Non ☐

1-9 Le manuel de procédures couvre l'entreprise à : 20% ☐ 40% ☐ 60% ☐ 80% ☐ 100% ☐

1-10 Quelles sont les motivations qui ont contribué à la mise en place d'un SAI[1] ?

	20%	40%	60%	80%	100%
Craintes de fraudes					
Efficacité du contrôle interne					
Respect des procédures					
Autres					

[1] Service d'Audit interne

1-11 Le SAI arrive à parcourir tous les services opérationnelles au cours d'un exercice ?

Oui ☐ Non ☐

SECTION 2 : RECRUTEMENT

Jusqu'à quel point les affirmations suivantes décrivent la structure de votre organisation et sa place dans l'entreprise ?

2- 1 Le recrutement se fait avec le concours de la DRH [1]: oui ☐ Non ☐

2-2 Le service d'Audit interne fait un recrutement :

	Non	20%	40%	50%	60%	80%	100%
de jeunes Auditeurs débutants							
des Auditeurs confirmés							
des Auditeurs généralistes							
des Auditeurs spécialistes							
interne (Au sein de l'entreprise)							
externe (en dehors de l'entreprise)							

2-3 Les Auditeurs recrutés sont de niveau :

	Non	20%	40%	50%	60%	80%	100%
Bac + 2							
Bac + 5							

2-3 Au moment du recrutement l'Auditeur interne négocie :

La durée de son passage au SAI Oui ☐ Non ☐

L'évolution de sa carrière après le SAI Oui ☐ Non ☐

[1] Direction des Ressources Humaines

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 3 : PLANIFICATION

3-1 Lorsque le responsable prépare le plan, il a conscience de recenser tous les risques inhérents aux différentes activités de l'entreprise Oui ☐ Non ☐

3-2 Le service d'Audit interne :

a segmenté les activités de l'entreprise en des cycles auditables Oui ☐ Non ☐

évalue tous les risques recensés par la complexité et les difficultés de l'activité. Oui ☐ Non ☐

classe les risques recensés par ordre d'importance Oui ☐ Non ☐

recueille les demandes et suggestions des différentes Directions opérationnelles Oui ☐ Non ☐

soumet le projet à la Direction pour avoir son aval après une concertation avec le responsable du SAI Oui ☐ Non ☐

3-2 Le plan pluriannuel :

	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans et plus
est conçu pour	☐	☐	☐	☐

subit des modifications d'une année à l'autre Oui ☐ Non ☐

3-3 Le responsable du SAI , pour atteindre son objectif :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

détermine au plan quantitatif le couple missions-effectifs Oui ☐ Non ☐

identifie au plan qualitatif les compétences nécessaires pour orienter ces recrutements Oui ☐ Non ☐

SECTION 4 : LA GESTION DES MISSIONS

4-1 Le planning des missions tiennent compte :

du budget-temps alloué à chaque type de mission Oui ☐ Non ☐

de la disponibilité des services audités Oui ☐ Non ☐

des programmes de formation interne des auditeurs Oui ☐ Non ☐

4-2 Le SAI dispose d'un reporting pour chacune des missions afin d'évaluer les temps passés Oui ☐ Non ☐

4-3 Le SAI fait recours à la sous-traitance pour des missions d'Audit spécifiques Oui ☐ Non ☐

4-4 Les missions sont effectuées en équipe Oui ☐ Non ☐

4-5 Les équipes sont composées en fonction de la compétence requise pour les missions Oui ☐ Non ☐

4-6 Le SAI arrive à respecter le planning élaboré Oui ☐ Non ☐

4-7 Les demandes impromptues de missions par la Direction générale perturbent le planning des missions. Oui ☐ Non ☐

4-8 Le SAI mène régulièrement les missions surprises Oui ☐ Non ☐

4-9 Si votre SAI est décentralisé, le responsable :

élabore un plan commun d'audit avec le SAI central Oui ☐ Non ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

établit un planning consolidé avec le SAI central — Oui ☐ Non ☐

4-10 Le responsable Audit interne :

informe préalablement les audités avant les missions — Oui ☐ Non ☐

n'informe pas les audités pour des missions inopinées — Oui ☐ Non ☐

4-11 Lors de la mise en œuvre des missions, jusqu'à quel point les méthodes suivantes sont-elles utilisées pour les mener à bien :

	Non	20%	40%	60%	80%	100%
Evaluation du contrôle interne						
Questionnaires						
Interview						
Observations physiques						

4-12 Pour la conduite des missions, le service utilise :

des dossiers permanents — Oui ☐ Non ☐

des dossiers d'exploitation — Oui ☐ Non ☐

4-13 Quelle est la durée moyenne d'une mission : _____

SECTION 5 : DEVELOPPEMENT

5-1 Votre programme de formation est formulé en fonction des compétences manquantes pour mener à bien le programme annuel. — Oui ☐ Non ☐

5-2 Le responsable du SAI participe régulièrement à des stages — Oui ☐ Non ☐

5-3 La formation des auditeurs :

se fait sur le terrain auprès d'un supérieur — Oui ☐ Non ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

hiérarchique

sous forme de séminaire ; Oui ☐ Non ☐

en alternance (séminaire et pratique) ; Oui ☐ Non ☐

5-4 Le SAI organise des formations :

complémentaires pour améliorer leur compétence de base ; Oui ☐ Non ☐

orientées vers la méthodologie de l'audit ; Oui ☐ Non ☐

sur l'aspect comportement et relationnel de l'Auditeur. Oui ☐ Non ☐

5-5 L'Auditeur évolue sur le plan professionnel lorsque :

il lui est donné plus d'autonomie sur les missions ; Oui ☐ Non ☐

il lui est confié des missions de plus en plus difficiles ; Oui ☐ Non ☐

5-6 Le SAI reçoit régulièrement des demandes de missions des audités ?

Oui ☐ Non ☐

5-7 le personnel du service bénéficie -t-il d'une prime de motivation particulière ?

Oui ☐ Non ☐

5-8 Le SAI arrive-t-il à parcourir tous les services opérationnels au cours d'un exercice annuel

Oui ☐ Non ☐

5-9 Quels sont les contraintes qui pèsent sur le service d'Audit interne ?

	Non	20%	40%	60%	80%	100%
Contraintes budgétaires						
Contraintes liées à la nature de la mission						
Contraintes liées au système d'information						
Contraintes liées à la culture de gestion						
Autres						

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 6 : CONTROLE ET EVALUATION

6-1 Le responsable du SAI :

veille au respect des plannings ;	Oui ☐	Non ☐
intervient dans les différentes étapes des missions ;	Oui ☐	Non ☐
parcourt le rapport de synthèse des auditeurs ;	Oui ☐	Non ☐
préside la réunion de validation ;	Oui ☐	Non ☐
veille sur la mise en œuvre des recommandations.	Oui ☐	Non ☐

6-2 L'évaluation des Auditeurs se fait:

à travers des entretiens réguliers avec le supérieur hiérarchique	Oui ☐	Non ☐
à travers les progrès réalisés sur les différentes missions	Oui ☐	Non ☐
sur les sites des différentes missions	Oui ☐	Non ☐
sur les acquis techniques et relationnels	Oui ☐	Non ☐

6-3 Le service d'Audit interne :

dispose d'une feuille d'évaluation pour chaque auditeur	Oui ☐	Non ☐
est audité régulièrement	Oui ☐	Non ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 7 : COMMUNICATION

7-1 Le service d'Audit interne :

fait apparaître régulièrement des articles dans le journal de l'entreprise pour mieux se faire connaître ; Oui ☐ Non ☐

organise des déjeuners-débats pour expliquer le bien fondé de ces missions ; Oui ☐ Non ☐

Publie dans son rapport d'activité les différentes recommandations des missions ; Oui ☐ Non ☐

7-2 Le responsable du SAI, tout au long de la mission jusqu'à la validation du rapport de synthèse, est en contact régulier avec les audités. Oui ☐ Non ☐

7-3 Le service d'Audit interne a de bonnes relations avec :

La Direction générale Oui ☐ Non ☐

Les différentes Directions de l'entreprise Oui ☐ Non ☐

7-4 Le SAI a une relation de travail avec le commissaire aux comptes Oui ☐ Non ☐

SECTION 8 : MESURE DES RESULTATS

8-1 Le SAI dispose des indicateurs pour mesurer :

l'amélioration du contrôle interne ; Oui ☐ Non ☐

le taux de mise en œuvre des missions ; Oui ☐ Non ☐

le taux de réponse dans les délais aux recommandations ; Oui ☐ Non ☐

le taux de demande de missions ; Oui ☐ Non ☐

le taux d'acceptation des missions proposées par l'audit interne Oui ☐ Non ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8-2 Le SAI est associé aux projets importants de développement de l'entreprise

Oui ☐ Non ☐

SECTION 9 : AUTRES

9-1 Les recommandations sont hiérarchisées suivant :

l'importance des activités et les difficultés de mise en œuvre ; Oui ☐ Non ☐

Les relances sont effectuées lorsque les recommandations ne sont pas mises en œuvre ; Oui ☐ Non ☐

Le service de contrôle de gestion est impliqué dans la mise en œuvre des recommandations ; Oui ☐ Non ☐

9-2 Les auditeurs accomplissent des tâches opérationnelles en plus de celles d'audit Oui ☐ Non ☐

9-3 Votre société fait parfois appel à des cabinets extérieurs pour des missions relevant de l'Audit interne Oui ☐ Non ☐

CESAG BIBLIOTHEQUE

SECTION 10 : RENSEIGNEMENTS GENERAUX

Vous trouverez ci-après une série de questions qui permettent de déterminer le profil des répondants.

Poste occupé : _____

Titre professionnel : _____

Nombre d'années avec l'employeur actuel :

Moins d'un an ( ) De 1 à 3ans ( ) De 3 à 5ans ( ) De 5 à 10 ans ( )

Secteur d'activité : _____ **Chiffre d'affaires** : _____

Effectif de votre entreprise : ----------

Je désire recevoir un compte rendu des principaux résultats :

Nom : _____

Adresse : _____

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE III : RENDEMENT DES SOCIETES COTEES A LA B.R.V.M

RENDEMENT DES SOCIETES AU 30 JUIN 1999

SOCIETES	SECTEUR	CAPITAL	COURS 30/12/98	COURS 30/06/99	CAPITALISATION BOURSIERE	BPA	DPA	PER	Taux Rend	Gain en capital	Rend. Global
BICICI	Finance	1,500,000	22,000	18,000	27,000,000,000.00	2,016.65	1350	8.93	6.14%	-18.18%	-12.05%
SAFCA	Finance	100,000	53,000	55,000	5,500,000,000.00	6,045.39	2549	9.10	4.81%	3.77%	8.58%
SGBCI	Finance	3,066,667	15,000	15,000	46,000,005,000.00	909.19	0	16.50	0.00%	0.00%	0.00%
SECTEUR	**Finance**				**78,500,005,000.00**			**11.51**	**3.65%**	**-4.80%**	**-1.15%**
BERNABE	Distribution	331,200	36,000	23,915	7,920,648,000.00	3,425.33	1935	6.98	5.38%	-32.57%	-28.19%
CFAO	Distribution	1,112,792	19,000	17,010	18,928,591,920.00	188.34	225	90.32	1.18%	-10.47%	-9.29%
ELF-CI	Distribution	204,376	62,995	87,000	17,780,712,000.00	13,353.39	5500	6.52	8.73%	38.11%	46.84%
PEYRISSAC	Distribution	160,000	80,000	65,050	10,408,000,000.00	9,602.90	1125	6.77	1.41%	-18.69%	-17.28%
SARI	Distribution	131,600	100,000	73,825	9,715,370,000.00	7,497.42	7073	9.85	7.07%	-26.18%	-19.10%
SHELL-CI	Distribution	720,000	25,760	25,350	18,252,000,000.00	4,003.04	2242	6.33	8.70%	-1.59%	7.11%
SOCIMAT	Distribution	80,000	25,900	23,125	1,850,000,000.00	3,131.51	1620	7.38	6.25%	-10.71%	-4.46%
TOTAL-CI	Distribution	383,042	35,000	32,010	12,261,174,420.00	7,210.80	3150	4.44	9.00%	-8.54%	0.46%
SECTEUR	**Distribution**				**97,116,496,340.00**			**17.32**	**5.97%**	**-8.96%**	**-2.99%**
SAGA-CI	Transport	599,742	20,000	17,200	10,315,562,400	3,316.70	990	5.19	4.95%	-14.00%	-9.05%
SDV-CI	Transport	611,205	18,630	12,000	7,334,460,000.00	2,519.02	857	4.76	4.60%	-35.59%	-30.99%
SIVOM	Transport	400,000	8,500	9,250	3,700,000,000.00	411.89	270	22.46	3.18%	8.82%	12.00%
SECTEUR	**Transport**				**21,350,022,400.00**			**10.80**	**4.24%**	**-13.59%**	**-9.35%**
BLOHORN	Industrie	1,610,600	46,200	40,000	64,424,000,000.00	4,382.08	3290	9.13	7.12%	-13.42%	-6.30%
CEDA	Industrie	92,200	11,000	9,160	844,552,000.00	2,390.49	540	3.83	4.91%	-16.73%	-11.82%
FILTISAC	Industrie	1,322,225	22,000	20,995	27,760,113,875.00	4,161.47	937	5.05	4.26%	-4.57%	-0.31%
NESTLE	Industrie	1,103,520	83,245	90,000	99,316,800,000.00	9,141.49	8370	9.85	10.05%	8.11%	18.17%
SAEC ASTRAL	Industrie	201,103	10,000	8,800	1,769,706,400.00	50.74	540	173.43	5.40%	-12.00%	-6.60%
SICABLE	Industrie	148,000	54,310	45,305	6,705,140,000.00	8,185.65	6300	5.53	11.60%	-16.58%	-4.98%
SICM	Industrie	101,400	36,075	33,300	3,376,620,000.00	15,542.73	900	2.14	2.49%	-7.69%	-5.20%
SIEM	Industrie	629,740	19,350	18,500	11,650,190,000.00	1,331.35	1575	13.90	8.14%	-4.39%	3.75%
SITAB	Industrie	897,750	90,000	77,000	69,126,750,000.00	12,320.84	11808	6.25	13.12%	-14.44%	-1.32%
SIVOA	Industrie	873,400	6,000	8,510	7,432,634,000.00	1,180.07	810	7.21	13.50%	41.83%	55.33%
SMB	Industrie	487,200	16,650	19,700	9,597,840,000.00	2,598.82	1800	7.58	10.81%	18.32%	29.12%
SOLIBRA	Industrie	411,008	210,550	199,995	82,199,544,960.00	17,572.05	12960	11.38	6.16%	-5.01%	1.14%
TRITURAF	Industrie	1,040,000	11,000	9,000	9,360,000,000.00	1,362.92	900	6.60	8.18%	-18.18%	-10.00%
UNIWAX	Industrie	350,000	72,000	68,500	23,975,000,000.00	7,281.33	6300	9.41	8.75%	-4.86%	3.89%
SECTEUR	**Industrie**				**417,538,891,235.00**			**19.38**	**8.18%**	**-3.54%**	**4.63%**
PHCI	Agriculture	400,000	12,000	8,800	3,520,000,000.00	593.48	675	14.83	5.63%	-26.67%	-21.04%
SAPH	Agriculture	4,167,485	7,000	6,095	25,400,821,075.00	101.85	0	59.84	0.00%	-12.93%	-12.93%
SICOR	Agriculture	300,000	10,000	12,240	3,672,000,000.00	1,605.23	900	7.63	9.00%	22.40%	31.40%
SOGB	Agriculture	2,160,184	14,000	8,995	19,430,855,080.00	268.15	0	33.54	0.00%	-35.75%	-35.75%
SECTEUR	**Agriculture**				**52,023,676,155.00**			**28.96**	**3.66%**	**-13.24%**	**-9.58%**
CIE	Services Publics	2,800,000	17,000	17,000	47,600,000,000.00	1,557.83	1206	10.91	7.09%	0.00%	7.09%
SODECI	Services Publics	800,000	14,500	18,000	14,400,000,000.00	1,744.00	1238	10.32	8.54%	24.14%	32.68%
SONATEL	Services Publics	10,000,000	24,000	29,500	295,000,000,000.00	3,624.59	2340	8.14	9.75%	22.92%	32.67%
SECTEUR	**Services Publics**				**357,000,000,000.00**			**9.79**	**8.46%**	**15.68%**	**24.15%**
SETAO	Autres Industries	134,400	8,600	8,100	1,088,640,000.00	0.00	0	0.00	0.00%	-5.81%	-5.81%
SECTEUR	**Autres Industries**				**1,088,640,000**			**0.00**	**0.00%**	**-5.81%**	**-5.81%**
BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILILERES					1,024,617,731,130			17.28	6.28%	-5.23%	1.05%

BPA: BENEFICE PAR ACTION

DPA: DIVIDENDE PAR ACTION

PER: PRICE EARNING RATIO - RATIO COURS BENEFICE

TAUX REND.: RENDEMENT EN DIVIDENDE (DPA / COURS au 30 décembre 1999)

GAIN EN CAPITAL: (COURS au 30 JUIN - COURS au 30 DEC) / COURS au 30 DEC

REND. GLOBAL: TAUX REND. + GAIN EN CAPITAL

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE