



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance (ISCBF)

Master Professionnel
En Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 4
(2009-2011)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PRATIQUE
DE L'AUDIT INTERNE AU PORT
AUTONOME DE COTONOU**

Bibliothèque du CESAG



110550

Présenté par :

Rachad Boladji Agnidé IDOHOUE

Dirigé par :

M. Souleymane BOUSSO

Contrôleur de gestion à la RTS
Professeur associé au CESAG

2011

M0071MPACG12

DEDICACE

Je dédie ce travail à ceux qui me comblent aujourd'hui de bonheur. Il s'agit :

- de la famille IDOHOU et MOUDACHIROU ;
- de mon fils Mr Sorbarr Akorédé Alladé IDOHOU ;
- ma fiancée Madame Iradath ADJIBADE.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes reconnaissances et remerciements à ceux qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire particulièrement :

- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance l'ensemble du corps professoral du CESAG ;
- monsieur Souleymane BOUSSOU, professeur associé au CESAG, mon directeur de mémoire pour sa disponibilité malgré ses multiples occupations ;
- monsieur Monroi KPOTON Contrôleur de gestion au Port Autonome de Cotonou pour son aide ;
- monsieur Virgile DAANON Auditeur interne au PAC pour ses multiples contributions à la réalisation de cette étude ;
- tout le personnel du Département d'Audit et du Contrôle de Gestion du Port Autonome de Cotonou ;
- tous mes camarades de la quatrième promotion Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion pour l'amitié, l'entraide et le soutien qu'ils m'ont témoigné tout au long de ma formation.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

ACP	: Afrique caraïbe Pacifique
CCIB	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin
COBENAM	: Compagnie Béninoise de navigation Maritime
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EAP	: Etat des Action de Progrès
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IGE	: Inspection Générale d'Etat
IIA	: Institute of Internal Auditors
ISA	: International Standard on Auditing
ISO	: International Organization for standardization
OCBN	: Organisation Commune Bénin Niger
PAC	: Port Autonome de Cotonou
QPC	: Questionnaire de Prise de Connaissance
SAI	: Service d'Audit Interne
SOBEMAP	: Société Béninoise de Manutention Portuaire
SSATP	: Sub-Saharan Africa Transport Policy
UE	: Union Européenne

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille d'analyse des taches	33
Tableau 2 : Exigences et mesures	43
Tableau 3 : Caractéristique et répartition de l'échantillon pour la collecte d'information	46
Tableau 4 : Plan de mise en œuvre des recommandations.....	81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : FRAP	28
Figure 2 : modèle d'analyse d'évaluation de la pratique de l'audit interne au Port Autonome de Cotonou	42
Figure 3 : Rattachement du département d'audit et de contrôle de gestion à la date du 1 janvier 2011	58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	III
LISTES DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE	9
1.1 Concept de l'audit interne	9
1.1.1 Définition	9
1.1.2 Raison de création d'une fonction d'audit interne.....	11
1.1.3 Déontologie.....	12
1.1.4 Normes et champs d'application.....	15
1.2 Organisation	19
1.2.1 Rattachement hiérarchique.....	20
1.2.2 Structures organisationnelle.....	20
1.3 Ressources et la valeur ajoutée de l'audit interne	20
1.3.1 Ressources Humaines	21

1.3.2	Ressources Matérielles et Financières	21
1.3.3	La valeur ajoutée de l'audit interne	22
CHAPITRE II : DISPOSITIF FONCTIONNEL DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE		
25		
2.1	Supports de communication	25
2.1.1	Supports, exigence des normes	25
2.1.2	Supports, exigence de la pratique	27
2.2	Les outils et les techniques d'audit	29
2.2.1	Les feuilles de travail	29
2.2.2	La confirmation par les tiers (la circularisation).....	30
2.2.3	La piste d'audit	30
2.2.4	Le sondage statistique	31
2.2.5	L'interview.....	31
2.2.6	Le questionnaire.....	31
2.2.7	Examen physique	32
2.2.8	Grilles d'analyse des tâches	32
2.3	Démarche de conduite d'une mission d'audit interne.....	34
2.3.1	Planification	34
2.3.2	Préparation	36
2.3.3	Vérification sur le terrain	37

2.3.4	Les rapports et le suivi des recommandations	37
CHAPITRE : III L'APPROCHE METHODOLOGIQUE		41
3.1	Le modèle d'analyse.....	41
3.2	Détermination des exigences et mesures pour une bonne évaluation de la pratique de l'audit interne	42
3.3	L'échantillonnage.....	45
3.4	Collecte des données	46
3.4.1	Observation.....	46
3.4.2	Le questionnaire.....	46
3.4.3	L'interview.....	47
3.4.4	L'analyse documentaire.....	47
CHAPITRE IV : LE CADRE INSTITUTIONNEL DU PAC.....		50
4.1	Le Port Autonome de Cotonou.....	50
4.1.1	Historique du Port Autonome de Cotonou.....	50
4.1.2	Statut juridique du PAC.....	51
4.1.3	Missions et activités du PAC	52
4.1.4	Structure organisationnelle du PAC.....	54
4.2	L'organisation du service de l'audit interne.....	56
4.2.1	Historique.....	57
4.2.2	Position hiérarchique et objectifs.....	57

4.2.3	Activités et ressources allouées	58
4.2.4	Missions et objectifs	59
CHAPITRE V : ETAT DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....		61
5.1	Les types d'audits.....	61
5.2	Démarche de conduite des missions d'audits.....	61
5.2.1	Préparation	62
5.2.2	Le travail sur le terrain	62
5.2.3	Le projet de rapport.....	63
5.2.4	Autres activités que les missions d'audits internes.....	64
5.2.5	Gestion des ressources humaines.....	68
5.2.6	Les outils et les techniques	68
5.2.7	Support de communication	68
5.2.8	Contrôle et évaluation des activités du service.....	69
5.2.9	Relation avec les auditeurs externe.....	69
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET RECOMMANDATIONS		71
6.1	Diverses forces relevées.....	71
6.1.1	Conscience de la nécessité de l'audit interne.....	71
6.1.2	Position Hiérarchique.....	71
6.1.3	La compétence des auditeurs	72

6.1.4	Existence et utilisation de certains moyens de communication.....	72
6.2	Faiblesses constatées	72
6.2.1	Perception de l'audit interne	73
6.2.2	Faiblesse sur le plan organisationnel	73
6.2.3	Faiblesse sur le plan fonctionnel.....	73
6.3	Recommandations	76
6.3.1	La réorganisation du service d'audit interne.....	76
6.3.2	Le renforcement du personnel	77
6.3.3	L'élaboration du manuel d'audit et cartographie des risques et bonne gouvernance.....	77
6.3.4	L'appropriation des outils et techniques de la méthodologie	78
6.3.5	Conduite de mission.....	79
6.3.6	Contrôle et évaluation des activités et des agents du service.....	79
6.4	Le plan de mise en œuvre des recommandations	80
	CONCLUSION GENERALE.....	84
	ANNEXES	86
	BIBLIOGRAPHIE.....	95

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Ces dix dernières d'années, la nécessité d'améliorer le gouvernement d'entreprise s'est progressivement imposée à l'ensemble des pays industriels, à la suite notamment des graves scandales financiers qui ont secoué plusieurs pays occidentaux. Des codes de bonne gouvernance ont été alors publiés dans différents pays. Diverses initiatives ont été prises pour améliorer le fonctionnement des organisations. La question de la gouvernance a occupé une place dans la gestion des biens. Elle est devenue un principe essentiel des relations entre les bailleurs de fonds et les pays en développement. L'article 9.3 de l'accord de Cotonou clarifie l'approche conjointement adoptée par les Etats ACP (Afrique Caraïbe Pacifique) signataires et l'UE (Union Européenne) : «Dans le cadre d'un environnement politique et institutionnel respectueux des droits de l'homme, des principes démocratiques et l'Etat de droit, la bonne gestion des affaires publique se définit comme la gestion transparente et responsable des ressources humaines, naturelles, économiques et financières en vue du développement équitable et durable. Elle implique des procédures de prises de décisions claires au niveau des pouvoirs publics, des institutions transparentes et soumises à l'obligation de rendre compte, la primauté du droit dans la gestion et la répartition des ressources, et le renforcement des capacités pour l'élaboration et la mise en œuvre des mesures visant en particulier la prévention et la lutte contre la corruption»¹.

La bonne gouvernance se définit comme la manière dont les autorités en exercice gèrent les ressources économiques et sociales d'un pays, d'une communauté ou d'une institution en faveur de son développement. Elle se traduit par le respect du droit, des droits humains et la transparence dans la gestion des affaires. Elle apparait comme un processus qui vient de l'intérieur et des mesures doivent être prises afin d'identifier et de soutenir les initiatives qui permettent réellement d'atteindre ce but. L'une des mesures qui vise à déterminer les manières, pratiques à consolider les capacités en matière de gouvernance, d'assurer la cohérence des politiques et des instruments de gestion et de renforcer les contrôles est l'audit interne définit comme le «contrôle des systèmes de contrôle» (CHARPENTIER , 2000 :323).

L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à : apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable ; assurer la sécurité physique et comptable

¹ *Revue Le courrier-le magazine de la conception au développement ACP-UE n°201 nov-déc 2003 :1*

des opérations ; garantir l'intégrité du patrimoine et juger de l'efficacité des systèmes d'information (RENARD, 2004 : 62).

La fonction d'audit interne donne l'assurance que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'organisation. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elle est universelle car elle s'applique non seulement à toutes les organisations mais aussi à toutes les fonctions sans exclusive. Toutes les administrations adoptent progressivement l'audit interne qui leur permet de faire un saut significatif vers l'efficacité, la sécurité et la qualité. Qu'il s'agisse des hôpitaux, de l'éducation nationale, les inspections générales des ministres, tous ont déjà perçu à quel point cette fonction nouvelle pouvait leur permettre de mieux maîtriser leurs activités et d'atteindre plus sûrement les objectifs assignés (RENARD, 2004 :34).

L'audit interne trouve donc toute sa place au sein des instances de contrôle et de régulation des organisations. C'est un atout maître dans la détection et le contrôle des principaux risques. Il n'existe aucune garantie qu'un système de contrôle ou qu'un groupe de professionnels éliminera tout risque de fraude. Cependant, la meilleure chance de décourager le fraudeur le plus déterminé consiste à «donner le ton» en terme d'éthique, depuis le haut de la hiérarchie, à mettre en place des codes de pratiques rigoureux et à revoir l'efficacité des procédures de contrôle existant (IFACI, 2000 : 9).

Les transports maritimes ont considérablement évolué au cours de ces douze dernières années ; le secteur a notamment été marqué par un rythme accéléré fort bien illustré par le segment du trafic conteneurisé dont le taux de croissance est le plus élevé. Pour réaliser les économies d'échelles, les compagnies maritimes ont investi dans le marché des navires porte-conteneur en expansion sans cesse croissante. Le seuil des 10000 EVP (Equivalent Vingt Pied) par navire a été dépassé alors que, dix ans plus tôt, la capacité des navires ne dépassait 4400 EVP (navire classé comme Panama). Cette évolution vers des navires toujours plus grands identifiera la pression en faveur de meilleurs installations portuaires et de l'amélioration conséquente de la productivité des ports².

² www.worldbank.org/A/Resources/SSATPWP84-final_fr.pdf

Au BENIN, les sociétés d'Etat disposent des mesures de contrôle prévu par l'Acte Uniforme de l'Organisation pour L'Harmonisation de Droits des Affaires en Afrique (OHADA). Ces mesures de contrôles, n'ont pas empêché le gouvernement actuel de se doter d'une institution « Inspection Générale d'Etat (IGE)» dans les perspectives de lutte contre la corruption le détournement et surtout le respect des procédures. Sur instructions, du gouvernement l'IGE déroule les missions d'inspections dans les ministères, sociétés d'Etat... Toutes ces mesures de contrôle semblent-ils justifier la mise en place d'un service d'audit interne dans les Sociétés d'Etat. Ainsi, au Port Autonome de Cotonou (PAC) l'accent devrait être mis sur la fonction d'audit interne pour son rôle de prévention des fraudes vu que le PAC est Communément appelé poumon de l'économie nationale. Il contribue à la croissance économique nationale en assurant la fonction de distribution et de stockage commercial, la collecte d'une grande partie de recettes douanières et en résorbant le chômage.

Le Port Autonome de Cotonou (PAC) à l'instar des autres sociétés d'Etat gère des ressources financières, matérielles et humaines considérables. Les objectifs qui lui sont assignés, dont la protection du patrimoine, vise l'amélioration et la pérennisation des moyens mis en place. Ces objectifs sont devenus plus contraignants du fait des recommandations et des prises de position de l'environnement international (partenaires au développement, bailleurs de fonds) caractérisé par la promotion de la bonne gouvernance. Le phénomène a conforté la mise en place d'une structure d'audit interne garante de la sauvegarde des éléments du patrimoine, contre les risques de pertes, de fraudes et de contres performances. Malheureusement, la pratique de l'audit interne dans la réalité est à l'état embryonnaire. Son fonctionnement est souvent peu opérationnel. Cela se justifie par, la faiblesse de ses moyens humains et matériels dont il dispose.

Les conséquences qui en découlent sont :

- recrudescence des malversations et des irrégularités au sein du PAC ;
- défiance de certaines directions opérationnelles à l'égard du service d'audit interne ;
- non respect des recommandations antérieures ;
- le non respect de la réglementation en vigueur ;

- l'accroissement des problèmes de gestion.

Les causes de cette situation sont diverses et les principales sont les suivantes :

- la méconnaissance de l'importance de l'audit interne en matière d'efficacité du contrôle interne en général, et de façon plus particulière, de prévention des fraudes et des irrégularités des responsables ;
- l'insuffisance des moyens mis à la disposition de l'audit interne ;
- l'exercice d'un audit ponctuel, sporadique, basé strictement sur le contrôle à posteriori ;
- la résistance à la remise en question personnelle et au changement.

Voici quelques solutions possibles pour résoudre ces problèmes :

- évaluer et redynamiser l'audit interne en y apportant des remèdes appropriés en touchant légèrement à l'actuel organigramme. Il faut le rattacher au conseil d'administration pour qu'il puisse avoir un peu plus d'indépendance ;
- donner l'audit interne les moyens nécessaires humains financiers et sur tout un référentiel adaptable au PAC ;
- amélioration du contrôle interne existant.

Ces solutions paraissent plus probables car elles seront plus faciles à mettre en place dans l'immédiat. La première permettra de toucher du doigt la pratique de l'audit interne en vue de l'analyser, de l'améliorer, de l'actualiser et de la formaliser en des termes clairs et non ambigus. Elle apportera une orientation actualisée et universelle de la pratique de l'audit interne mais elle dépendra de la volonté du top management.

La question fondamentale de recherche que nous posons est la suivante :

« Comment évaluer la pratique de l'audit interne au PAC ? »

Plus précisément :

- comment l'audit interne est-il pratiqué au PAC ?
- quelle approche peut-on utiliser pour évaluer l'audit interne ?

- comment améliorer le service de l'audit interne ?
- quelle doit-être la démarche générale de l'auditeur ?

Pour mieux répondre à ces préoccupations et amener le service d'audit interne à améliorer ses prestations à travers le perfectionnement de son approche actuelle d'audit, nous avons choisi de travailler sur le thème :

« EVALUATION DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU PORT AUTONOME DE COTONOU ».

L'objectif principal de notre étude est de trouver des solutions appropriées aux différents problèmes qui se posent en vue de développer des performances dans la pratique de l'audit interne.

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont :

- évaluer l'organisation et le fonctionnement actuel de l'audit interne ;
- élaborer des propositions et des recommandations allant dans le sens d'une redynamisation de la fonction

L'intérêt de ce thème est d'attirer l'attention des autorités en charge des décisions sur l'importance, le rôle et la place de l'audit interne dans l'organisation d'une part et d'autre part de baliser, de déblayer le terrain pour la service de l'audit interne en vue de permettre son bon fonctionnement par l'adoption de nouvelles pratiques d'audit interne. Il permettra également à nous stagiaire d'approfondir nos connaissances théoriques par la pratique.

PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE

Les entreprises s'inscrivent dans une démarche de performance face aux nouvelles situations économiques et à la concurrence. En effet, la disparition du protectionnisme et la suppression des frontières économiques leur imposent une gestion efficace ainsi qu'une utilisation optimale des ressources. L'utilisation des ressources de façon rationnelle passe indubitablement par la maîtrise des opérations. C'est ainsi qu'une fonction relativement récente dans l'environnement africain, l'audit interne a su s'adapter progressivement aux besoins des organisations dans la maîtrise et la gestion de ces activités. L'audit interne est applicable à toutes les fonctions sans restriction aucune. Il donne l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont sous contrôle et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'organisation. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait les recommandations pour y remédier. L'audit interne est une fonction ayant aussi pour but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne, dans l'objectif de pallier aux incertitudes du manager.

Il fournit des évaluations indépendantes objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et, agit en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître le processus de gouvernance.

Dans le cadre de cette première partie, nous présenterons d'abord les éléments fondamentaux de l'audit interne préconisé par les normes et les chercheurs. Ensuite le Dispositif fonctionnel de la pratique de l'audit interne sera présenté. Enfin on étudiera également l'approche méthodologique qui mettra en relief la démarche à suivre dans l'évaluation de la pratique de l'audit interne au port autonome de Cotonou.

CHAPITRE I : ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT

INTERNE

Les entreprises, les organisations, les administrations cherchent à améliorer en permanence leur performance dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers de la création d'un service d'audit interne dont le rôle sera de contrôler le respect des règles et leur pertinence en vue d'élaborer des recommandations pour éviter la réapparition des problèmes. Afin de découvrir ses fondamentaux, il apparaît inéluctable de présenter le concept même d'audit interne avant de faire la lumière sur son organisation, les ressources utiles dans sa pratique au quotidien et sa valeur ajoutée.

1.1 Concept de l'audit interne

L'audit interne mérite qu'un éclaircissement soit fait sur les, définitions, missions et objectifs, normes et champ d'application et le code de déontologie auxquels il est sujet. Et ceci, compte tenu de la confiance qui a été placée en lui et de sa promotion de plus d'efficacité tout en préservant les sécurités au sein d'une organisation.

1.1.1 Définition

Selon la définition officielle de l'Institute of Internal Auditors :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement

d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »³(IFACI,OBERT & al.,2009 : 419).

De cette définition, il ressort que l'audit interne, qui est applicable à toutes les fonctions sans restriction aucune, a plusieurs missions et objectifs.

- **Missions**

Les missions d'audit interne sont de deux types. La mission d'assurance qui permet à l'auditeur interne de faire des évaluations et de donner, de manière indépendante, son opinion ou sa conclusion sur des processus et systèmes ou tout autre sujet. Et les missions de conseils qui sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leurs périmètres font l'objet d'un accord avec ce dernier. Exposées par les normes de qualification, ces missions se retrouvent respectivement dans les normes 1000.A1 pour ce qui est de l'assurance, et 1000.C1 en ce qui concerne le conseil. Il recouvre désormais une conception plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations (nouvelles méthodes de direction : délégation, motivation, information pertinente). Ces missions consistent en l'évaluation et l'examen permanent du bon fonctionnement et de la qualité du système de contrôle de l'organisation. Il est en fait le promoteur de ce système et de son efficacité au meilleur coût (OBERT, 2009 :419).

Un certain nombre de points de détails viennent préciser cette définition. En effet, l'audit interne doit s'assurer de :

- la qualité et l'intégrité (parfois la rapidité) des informations opérationnelles et financières ;
- la protection ou la sauvegarde du patrimoine de l'organisation (y compris les biens et les personnes) ;
- l'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois ;
- l'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- le respect des objectifs assignés par les instances dirigeantes de l'organisation

³ Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI. Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA (The Institute of Internal Auditors), le 29 juin 1999.

(IFACI et Ernst & Young, 2003 :18-21).

En fait, les missions réalisées constituent la prépondérance de l'audit des unités opérationnelles ou fonctionnelles, à côté des missions spécifiques comme l'investigation des fraudes.

- **Les objectifs**

Le but de l'audit interne est de conseiller la direction dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités en déterminant, et en l'en informant, si les contrôles garantissent ou non :

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

Il constitue un moyen pour constater le passé, pour accompagner les changements en cours et pour anticiper les risques futurs pour percevoir la réalité et susciter l'action. L'audit interne apparaît à cet effet comme un outil efficace dans le déploiement des nouvelles mesures de contrôle dans l'objectif d'assainir l'environnement de contrôle de l'organisation. Il fournit aussi des informations à partir desquelles l'entreprise auditée peut agir pour améliorer ses performances (BARBIER, 1999 : 35-36).

1.1.2 Raison de création d'une fonction d'audit interne

La création d'une fonction d'audit interne réside d'une part dans la volonté du management à se doter d'une fonction capable de l'aider à mieux maîtriser ses activités. Il est incontestable que la fonction d'audit interne joue un rôle important dans la gouvernance des entreprises en permettant de réduire considérablement les asymétries informationnelles et son apport imminent dans le processus du management des risques.

En effet, l'existence d'un comité d'audit destinataire du rapport d'audit interne apparaît comme la courroie de transmission des dysfonctionnements de l'organisation au conseil d'administration. C'est grâce à ce rattachement que l'audit interne peut contribuer à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise. Il joue aussi un rôle clé au niveau du management des risques d'entreprises. A ce titre, il est mieux placé pour renseigner le conseil d'administration sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité (AHOUANGANSI, 2010 : 29-30).

L'audit interne est aussi développé pour satisfaire les besoins de la gestion. Les affaires et leur administration sont devenues si complexes qu'il devient impossible pour l'exécutif de suivre de près toutes les activités dont il est responsable. L'audit interne peut répondre à ces inquiétudes des managers car les auditeurs peuvent assister la direction à contrôler les activités qu'elle ne peut elle-même suivre de près, identifier et minimiser les risques. Aussi, ils peuvent être chargés de valider les rapports pour la hiérarchie, protéger la direction dans les domaines techniques, fournir des informations pour le processus de décision. Il permet également d'examiner le présent aussi bien que le passé, aider les dirigeants à gérer en pointant sur les violations de procédures et des principes de management (SAWYER, 1996 : 13-14).

1.1.3 Déontologie

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un code de déontologie. Le Code de Déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

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

On désigne par « auditeurs internes » les membres de l'Institut, les titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que les personnes proposant des

services entrant dans le cadre de la définition de l'audit interne. Il s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services de l'audit interne (IFACI, 1997 : 123).

1.1.3.1 Les principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

a) Intégrité

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

b) Objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

c) Confidentialité

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

d) Compétence

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

1.1.3.2 Règles de conduite

L'auditeur a l'obligation de respecter les règles différentes dans l'exercice de ces fonctions.

a) Intégrité

Les auditeurs internes :

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

b) Objectivité

Les auditeurs internes :

- ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
- ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

c) Confidentialité

Les auditeurs internes :

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

d) Compétence

Les auditeurs internes :

- ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne ;
- doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux (IIA, 2009 : 1-2).⁴

Pour mener à bien ses activités et assumer ses responsabilités, l'auditeur interne se doit de respecter un certain nombre de normes liées à sa profession, et bien entendu, le champ d'application défini de commun accord ou uniquement par le commanditaire.

1.1.4 Normes et champs d'application

Le cadre de référence des pratiques professionnelles comprend les normes auxquelles on peut adjoindre le champ même de l'audit.

1.1.4.1 Normes

Les activités d'audit interne sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers, ainsi que par des professionnels de l'audit, interne ou externe à l'organisation. Bien que ces différences puissent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités qui s'ajoutent au respect de certains principes dont :

- la simplicité (pour une compréhension facile et applicable) ;
- la rigueur (dans l'obéissance aux normes et règles) ;

⁴ www.theiia.org/code_de_deontologie_9_30_08.Pdf

- l'intégrité (qui est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement ;
- l'adaptabilité au milieu indiqué.

Lorsque certaines dispositions des Normes sont contraires à la législation ou à la réglementation en vigueur, les auditeurs internes doivent respecter les autres dispositions et communiquer les informations appropriées. A cet effet, pour mieux les appréhender, il convient de faire état de leur objet et utilité pratique avant de les présenter.

- **Objet utilité pratique**

Les normes ont pour objet de :

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

Leur existence a non seulement contribué à la création de la fonction et permis son développement constant et son amélioration qu'elle suscite, mais aussi hissé l'audit interne au rang des activités organisées et certifiées. Elles attribuent, par ce fait de l'autorité aux différents acteurs bien que différentes dans leurs natures respectives

- **Les normes de qualification et norme de mise en œuvre associées**

Elles se composent de quatre articles principaux à savoir :

- la norme 1000 qui indique l'exigence de la définition de la mission, des pouvoirs et responsabilités dans une charte
- la norme 1100 qui affirme le principe d'indépendance
- la norme 1200 qui traite de la compétence et de la conscience professionnelle
- la norme 1300 qui recommande un programme d'assurance et d'amélioration qualité. (Normes ISA : International Standard for Auditing)

- **Les normes de fonctionnement et de mise en œuvre associées**

Elles concernent la nature des activités du service audit interne et ses critères de qualité. Ici nous avons sept articles principaux :

- la norme 2000 qui précise que l'audit doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Les directives contenues dans cette norme sont des fondements d'une bonne gestion ;
- la norme 2100 qui aborde la nature du travail ;
- la norme 2200 qui définit la planification de la mission et rappelle le fait qu'on ne part pas à l'aventure sans objectifs ni programme ;
- la norme 2300 qui recommande de définir ce qu'il faut faire en insistant sur la nécessité de fonder ses conclusions ;
- la norme 2400 qui insiste sur l'existence des éléments probants et la protection du secret professionnel ;
- la norme 2500 qui suggère la mise en place par le responsable de l'audit interne d'un système permettant la surveillance des actions de progrès ;
- la norme 2600 qui recommande d'examiner avec la Direction générale lorsque le risque résiduel est inacceptable et qu'en cas de désaccord de le soumettre au conseil (IIA, 2011 : 1-29).⁵

1.1.4.2 Champ d'application

Déterminé par les missions d'assurance et de conseil, il est nécessaire de définir au préalable ce qu'on entend par champ d'application avant de donner des précisions sur ses différents domaines.

- **Définition**

Le champ d'application de l'audit interne peut être défini comme l'ensemble des domaines d'intervention déterminé et prévu le plus souvent dans la charte. Mais, pour des entreprises qui n'en disposent pas une, et dont l'exercice des activités d'audit dépend uniquement de l'orientation donné par la hiérarchie. En effet, le champ d'application de l'audit interne s'est

⁵ [www.ifaci.com/normes-2011-non-commentées-audit interne .PDF](http://www.ifaci.com/normes-2011-non-commentées-audit-interne.PDF)

modifié au fil du temps. De la régularité des comptes dans le respect des règles comptables on est passé à la revue des procédures et son champ s'est ensuite élargi à toutes les fonctions de l'entreprise. Plus récemment des avancées se situent dans le domaine de la motivation des équipes (LEMANT, 1995 : 37-39).

➤ Domaines d'intervention

L'intitulé des audits doit être clair, car, très utile pour la poursuite du déroulement de l'audit. C'est ainsi que nous pouvons distinguer quatre grandes catégories de champ dont :

1- l'audit de conformité

A ce niveau, le travail de l'auditeur consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, description de poste, organigramme, système d'information....en bref, il va comparer la règle à la réalité. L'audit de conformité vise à vérifier le respect des exigences qui s'appliquent au système ou au processus audité. Il s'appuie très largement sur de référentiels appropriés aux caractéristiques de l'entreprise à auditer. Ses objectifs ont un caractère préventif et visent à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place par l'entreprise et à détecter les risques potentiels (ANGOT, & al. 2004 :197).

2- l'audit d'efficacité

Progressivement, on est allé plus loin dans les objectifs assignés à l'auditeur interne. Etant devenu, un spécialiste du diagnostic, l'auditeur émet une opinion non seulement sur la bonne application des règles mais également sur leur qualité.

L'audit d'efficacité va au-delà d'une comparaison de la réalité à un référentiel préexistant, il a pour objet d'examiner le bien fondé de méthodes et de procédures, l'adéquation des moyens aux objectifs et d'évaluer la performance d'une entité. Il englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience (WEILL, 1999 : 50-54).

3- l'audit de management

Il consiste à vérifier si la politique de l'organisation concernant une fonction particulière est en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et identifie les points à modifier pour réaliser cette adéquation. Il permet également de vérifier si les moyens de management retenus par la Direction sont convenablement mis en œuvre et adéquats par rapport aux

objectifs déclarés. Il se manifeste sous forme d'une mission spécifique et exercée par des responsables d'audit interne ou chef de mission (IFACI & ISA, 2000).

4- l'audit de la stratégie

Selon Thiétar la stratégie est définie comme « l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre des objectifs ». A ce titre, elle devient le coordinateur de toutes les fonctions de l'entreprise et engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise. Il consiste à s'assurer de la cohérence des fonctions de l'entreprise entre elles. On commence à parler d'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur est donc orienté vers une vérification des incohérences (BERTIN, 2007 : 289-295).

Sans pour autant être exhaustif, il convient de préciser qu'il existe d'autres types d'audits non développés ici, à l'instar de :

- ❖ l'audit social concernant la gestion du personnel, des ressources humaines, des conditions et des relations de travail ;
- ❖ l'audit environnemental, relatif aux effets des activités de l'entreprise sur son environnement ;
- ❖ les audits de maintenance et des systèmes d'information (IFACI, IAS, 2000 :21).

1.2 Organisation

L'audit interne étant devenu un facteur de cohérence, d'efficacité et de changement, sa quête d'excellence repose sur sa position hiérarchique et sa structure organisationnelle. Le problème du rattachement et par ricochet celui de la structure organisationnelle appelle toujours un même type de réponses dont : constats ou souhaits au plus haut niveau de la hiérarchie. Ce qui donnerait la possibilité aux auditeurs interne d'être non seulement au cœur de la stratégie et des objectifs de la plus haute instance de la structure ; mais aussi considérés davantage comme des expert, des consultants ou conseillers que comme des troubles –faites par leurs partenaires dans l'entreprise.

1.2.1 Rattachement hiérarchique

Selon LEMANT, 1995 : 119 « L'audit interne doit être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure un large domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations ». Mais par le passé et de nos jours, le service de l'audit interne a été rattaché à la direction financière, à la direction générale, au comité d'audit. Dans certaines structures comme dans la pratique en cours, il est rattaché conseil d'administration. Parce qu'il s'agit d'une fonction ou d'une activité, d'une nature très particulière au sein d'une organisation, le regard sur l'autre pour le compte de la direction commanditaire et par un service, son rattachement au plus haut niveau hiérarchique est la règle générale. Le service doit être autonome, indépendant afin de restituer une vue des événements qui soit impartiale et non biaisé. Ainsi, sa subordination directe au Conseil d'administration plutôt qu'à la direction générale assurerait mieux cette indépendance. L'accès sans limite à tous les documents et toutes les informations est également un pré requis, tempéré tout de même par un devoir de réserve des informations ainsi acquises. Toutefois, même placé au plus haut niveau dans l'entité, sa structure organisationnelle dépend de la taille de l'entreprise.

1.2.2 Structures organisationnelle

La structure organisationnelle dépend de la dimension de l'entité concernée étant entendu que l'organisation d'une petite entité est différente d'une grande. Aussi, dans des grands groupes, les auditeurs internes constitueront une seule équipe au siège social, dans ce cas, on parlera d'audit centralisé, soit les équipes seront constituées en autant de filiales ou d'unités autonomes audit décentralisé. Il faut noter aussi qu'il a d'autres structures organisationnelles possibles notamment dans le cadre des petites et moyennes entreprises où le nombre d'auditeurs peut se limiter à une seule personne.

1.3 Ressources et la valeur ajoutée de l'audit interne

Pour atteindre les objectifs à lui assignés par la hiérarchie et en conformité avec la politique de l'organisation, le service d'audit interne doit disposer des moyens humains, matériels et financiers adéquats fournis à cet effet par les instances dirigeantes de l'organisations.

1.3.1 Ressources Humaines

Pour ce qui est des ressources humaines qui restent l'un des enjeux majeurs des structures d'audit interne, le service devrait pouvoir compter sur un personnel qualifié, régulier et respectueux de l'éthique et du code de déontologie qui est celui de sa profession. En fait, le rôle de l'auditeur interne n'est plus seulement tourné vers le contrôle des aspects comptables et financiers, même si cela demeure encore une activité privilégiée de certains services. Il est désormais chargé de contrôler et de vérifier toutes les opérations et fonctions, ainsi que tous les rouages de systèmes de l'entreprise. Ce qui traduit son devoir de refléter la compétence et l'indépendance. Ainsi, les dirigeants, qui mettent déjà en œuvre les différentes méthodes de recrutement en interne comme en externe, devront préciser les programmes de formations et les adapter aux évolutions en cours et aux exigences de l'activité de l'organisation. Ils devront également mettre en œuvre les systèmes d'évaluation dans le but de s'assurer que les différents audits sont effectués dans le respect de la politique en vigueur au sein de l'entité, et des lois et réglementations érigées en la matière. A cet effet, la mise en place d'un service d'audit interne nécessite une attention particulière bien évidemment, tous ces efforts seraient rendus vains si les moyens matériels et financiers ne sont prévus et disponibles à cet effet (PICKETT, 2000 : 192).

1.3.2 Ressources Matérielles et Financières

En ce qui concerne les ressources matérielles et logistiques, le service doit jouir d'un cadre de travail confortable et suffisant pour le déroulement des tâches à effectuer au quotidien. Il devra disposer dans le même ordre, des ressources documentaires disponibles mises à jour, du matériel informatique et de reprographie approprié, des logiciels adéquats. Le tout couronné par la disposition de micro ordinateur. Cela constituerait une assistance à la méthodologie, à la gestion du service et à l'utilisation des progiciels d'audit (LEMANT, 1995 :161-164). Ceci a pour avantage aussi l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, permettant aux auditeurs de pouvoir effectuer des recherches allant dans le sens des différentes missions auxquelles ils seront confrontés. Par ricochet, ils amélioreraient aussi leurs connaissances dans le domaine, bien que ces dernières doivent être complétées par des formations continues.

Comme tout service, celui d'audit interne ne saurait fonctionner sans budget annuellement et en fonction du plan élaboré et agréé par la Direction Générale. Un projet de budget est réalisé avant le début de chaque exercice, pour permettre la vie logistique du service et surtout prévoir la possibilité de mise en place d'éléments de correction, si des écarts sont quantifiés. Ce document est présenté par la suite au service économique pour accord. Ce budget, qui doit, non seulement être jugé suffisant pour mener à bien les missions inscrites au plan d'audit.

Mais aussi, faire l'objet d'ajustements au fur et à mesure des changements intervenus, est établi avec prise en compte des effectifs et de leurs variations (DUPANLOUP, 2003 : 16-18). Sont aussi considérés les aspects liés : à la formation professionnelle prévue pour mettre à jour les connaissances des auditeurs, aux divers frais de déplacements, aux dépenses d'investissement, aux frais d'acquisition de documents, aux fournitures et aux imprimés susceptibles de servir de supports de communication.

1.3.3 La valeur ajoutée de l'audit interne

Parler de valeur ajoutée, il revient à savoir si les clients peuvent affirmer sans hésitation que le niveau de performance de l'audit est à la hauteur de leurs attentes. Pour cela, l'audit doit intégrer à son processus les exigences spécifiées de ses commanditaires. Selon ISO, 9001 2008 L'audit interne est une mesure réelle et efficace des tous les processus d'un système de management de la qualité. Les décisions d'audits sont fondées sur les résultats des processus, les preuves et les critères adéquats. Le focus est sur la conformité, la prévention et sur l'amélioration continue. Grâce aux audits internes, on a un processus efficace de revue de direction, une meilleure implication des employés et une meilleure valeur ajoutée. Ces avantages peuvent être atteints avec l'audit interne. Les audits internes contribuent à maintenir et à augmenter la maturité du système de management de la qualité, à assurer la qualité du produit et à améliorer la satisfaction des clients. En fait c'est le seul outil qui assure que les processus du système de management de la qualité sont efficaces et connectés.

L'audit interne crée également de la valeur ajoutée en participant activement à la gestion des connaissances. En effet, selon Jean-Loup ROUFF la gestion des connaissances est « une démarche stratégique pluridisciplinaire, visant à améliorer les performances d'une entité grâce à une utilisation systématique et organisée des savoirs et savoir-faire internes et

externes à l'entité, et grâce à la création de nouvelles connaissances ». La mise en place de la politique de gestion de connaissance passe par :

- **repérer**, c'est-à-dire identifier ces connaissances cruciales, les localiser, les cartographier, les hiérarchiser ;
- **actualiser**, c'est-à-dire mettre à jour
- **valoriser**, c'est-à-dire diffuser, partager
- **préserver**, diffuser, partager, formaliser
- **manager**, élaborer une vision, informer, former, motiver.

Elle s'inscrit dans la logique d'aide à une entité à capter l'information de qualité parmi des milliers de données, à améliorer le service client, à réduire les coûts d'exploitation (IFACI, 2007 : 10-11):

- **Audit interne et le contrôle interne**

On ne peut parler de la valeur ajoutée de l'audit interne faire allusion au contrôle interne. En effet, selon le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre 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 règlements. » (Price water house Cooper :)

L'audit interne en tant que composant du gouvernement d'entreprise joue un rôle important dans le suivi et l'actualisation des mesures du contrôle interne. En collaboration avec le manager des risques, il vérifie que les processus et procédures en matière financière sont mis en œuvre et sont efficaces. L'audit interne évalue et contribue à son amélioration, rend compte de cette évaluation à la Direction Générale et au comité d'audit, aide à identifier et évaluer les risques. Il peut également apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des

risques. En somme, quant il est bien administré il crée une grande valeur ajoutée (BECOUR, 2008 : 44-54).

Conclusion

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente car son apparition remonte aux années 1900 se précise au fil de tu temps du fait de son importance à toutes les organisations et son rôle d'aide aux managers. Comme toute fonction l'audit interne à des règles, normes code de déontologie qu'ils faillent respecter si tel est que l'on veut exercer cette fonction. Ce premier chapitre nous a permis de passer en revue le cadre réglementaire, son organisation et les ressources que la pratique exige.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : DISPOSITIF FONCTIONNEL DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est développé pour satisfaire les besoins de gestion. Les affaires et leurs administrations sont devenues si complexes qu'il devient impossible pour l'exécutif de suivre de près toutes les activités dont il est responsable. A l'heure où de plus en plus d'entreprise sont convaincues de l'importance de l'audit interne, cette fonction ne cesse de croître et de prospérer. Elle affine et développe ses techniques et ses méthodes. Cette nouvelle réalité de l'audit s'appuie sur les supports de communication, la gestion des ressources humaines et la méthodologie de conduite des missions. Des outils appropriés, ainsi que les méthodes d'information des résultats des différentes missions fixent le cadre et les moyens de travail.

2.1 Supports de communication

Pour une meilleure organisation du travail, il apparaît primordial de fournir aux auditeurs internes un accompagnement nécessaire et permanent tout au long de l'exécution des tâches qui leurs seront confiées. Ce qui permettra une bonne mobilisation des acteurs et des futurs destinataires des résultats des différentes missions. Dans ces supports, nous pouvons distinguer ceux qui sont prévus par les normes de ceux exigés par la pratique.

2.1.1 Supports, exigence des normes

L'accomplissement des missions des praticiens de l'audit interne est fondé sur une organisation stricte dont la description est faite par les normes professionnelles avec la recommandation essentielle d'une charte, d'un plan d'audit et d'un manuel d'audit.

2.1.1.1 Charte

Exigée par la norme 1000 qui stipule : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte... » (IIA, 2004 : 4), la charte est l'acte constitutif de l'audit interne dans une organisation. Sa rédaction incombe au responsable du département audit interne. De ce fait, elle doit préciser son contenu nécessairement axé sur :

- la politique en vigueur dans la structure ;
- la position du service au sein de l'entité ;
- l'accès aux documents, aux personnes et aux biens pour une meilleure exécution des missions confiées ;
- l'étendue des missions et le champ d'application ;
- les procédures ;
- les relations avec les organes externes de vérification, à l'externe es commissaires aux comptes ;
- les pouvoirs et les normes professionnelles (Banque européenne d'investissement, 2001 :2-4).

L'élaboration et la diffusion de ce document essentiel inéluctablement, à la détermination de la nature et de l'importance du travail à réaliser souvent définie dans le plan d'audit.

2.1.1.2 Plan d'audit

Objet de la norme 2010, il est du ressort du responsable de l'audit interne qui doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

A cet effet, le plan d'audit élaboré doit disposer :

- d'un contenu exhaustif qui exige qu'il comporte tous les sujets susceptibles d'être audités, avec une approche multiforme des thèmes afin de couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce qui peut être fait suivant : soit l'approche par les métiers (vendre, embaucher, gérer, décider, investir), soit par les fonctions (trésorerie, investissements, achats/ventes, production). Outre ces approches on a également, l'approche par les thèmes (audit de la micro-informatique, audit des contrats, audit de la sécurité, audit de l'archivage), et l'approche par des processus tels que les commandes, la livraison ou la facturation (RENARD, 2010 : 399-417).
- D'un étalement sur plusieurs exercices avec analyse des risques, ce qui justifie le fait que les fonctions, thèmes ou processus ne soient pas audités avec la même fréquence. Car, c'est l'importance du risque relevé (élevé ou faible) qui détermine la périodicité d'intervention.

Le plan conçu avec toute l'équipe d'audit doit être ajusté pour qu'il y ait adéquation entre les ressources de l'audit interne et les besoins exprimés sur le plan.

2.1.1.3 Manuel d'audit interne

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

Il définit le cadre de travail, aide à la formation de l'auditeur débutant grâce aux procédures de travail qu'il contient. Il sert de référentiel avec son rappel des normes exigées, ou le renvoi aux documents qui peuvent être consultés à cet effet. Nécessaire pour aider les auditeurs internes dans leur travail et les amener à opérer de manière unique, le manuel doit être rédigé et présenté de façon pédagogique, règle à laquelle n'échappent surtout pas les supports exigés par la pratique.

2.1.2 Supports, exigence de la pratique

A la différence des supports exigés par les normes professionnelles, les dossiers d'audit, les outils de formalisation des travaux et la documentation sont aussi des exigences nécessaires pour une bonne pratique de l'audit interne.

2.1.2.1 Dossiers d'audit et outils de formalisation des travaux

Mémoire écrite des différentes étapes de la mission d'audit a pour but de recenser, de rassembler et de retrouver les informations produites au cours de la mission. Contenant des documents descriptifs (analyses de postes, organigrammes, tableau de risques, diagramme de circulation) et des documents explicatifs résultat des tests, il permet à l'auditeur de :

- recenser, rassembler, et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission ;

- justifier les conclusions de son Rapport par des données convenablement classées, structurées et archivées ;
- capitaliser le savoir faire du service en vue de missions sur les thèmes similaires (LEMANT, 1995 : 153-157).

Mise en forme rigoureuse de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs interne doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leurs missions sur des analyses et évaluations appropriées » (IFACI, 2004 :13), la FRAP (exemple ci-dessous), comme un des outils de formalisation, est un document essentiel qui reproduit les différentes phases du raisonnement dans leur ordre logique et chronologique. Remplie par l'auditeur chaque fois qu'une observation révèle un problème ou une difficulté, l'utilisation de la FRAP se révèle dans toute son efficacité pour un bon déroulement des missions d'audits.

Figure 1 : FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP n° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Etabli par :	Approuvé par :

Source : RENARD (2004 :260)

Support capital de tout constat, de toute observation même des interviews, le papier de travail doit être référencié. Ainsi doivent y être retrouvés : le numéro croisé avec les documents correspondants du dossier d'audit, le nom de la structure auditée, la désignation du service

audité, le nom de l'auditeur et la date. Brièvement, ils doivent être normalisés, datés et signés, compréhensibles, adéquats, simples et complets pour être aussi faciles à consulter qu'une bonne documentation.

2.1.2.2 Documentation

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

- externe, avec des ouvrages d'audit interne, et des documents édictés par l'IFACI à l'instar : du livre de chevet de l'auditeur : les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que certaine revues dans des matières spécifiques ;
- interne, avec les documents élaborés et rassemblés par le service, et dont les guides d'audit en constituent les principaux. On y retrouve aussi les recueils de méthodes et procédures en vigueur, les organigrammes des unités et autres documents qui nécessitent une mise à jour continue pour assurer une meilleure efficacité dans le fonctionnement même du service d'audit interne (RENARD, 2010 : 425-427).

2.2 Les outils et les techniques d'audit

Il s'agit des outils qui aident l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne ; ils sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels : auditeur externe, consultant... (RENARD, 2010 :329).

2.2.1 Les feuilles de travail

Les feuilles de travail relatent les problèmes rencontrés, les décisions prises pour résoudre ces problèmes, les preuves justificatives et l'opinion émise. Ces papiers de travail doivent être clairs, concis, complets, propres, documentés et référencés. Selon les normes comptables généralement admises aux Etats-Unis (US GAAP), ils doivent montrer qu'il existe :

- une planification et supervision de l'audit ;
- une compréhension suffisante du système de contrôle interne ;

- l'ensemble des preuves justifiant l'opinion émise (GRAND & al, 2006 : 52-56).

C'est le support nécessaire de tout constat, de toute observation. Ces feuilles doivent être référencées et normalisées. Elles doivent être sous contrôle car les tiers peuvent être menés à les réclamer. La question de leur archivage est indissociable de leur mise sous contrôle. Le management et les autres membres de l'organisation peuvent demander l'accès à ces documents (CHAPLAIN, 2005 : 20).

2.2.2 La confirmation par les tiers (la circularisation)

Les auditeurs externes utilisent fréquemment la circularisation dans la mesure où elle constitue un moyen de preuve fiable. Les auditeurs internes l'utilisent moins comme moyen de validation des constats et observations. Son mode opératoire consiste à sélectionner les tiers à circulariser suivant les critères définis par l'auditeur. Une fois la sélection faite l'auditeur établit une lettre type de demande de renseignements ou de demande de confirmation de solde qu'il adresse à tous les tiers concernés. Les réponses obtenues sont rapprochées des renseignements figurant dans les comptes de l'entité auditée. Tout écart doit être justifié et fait l'objet si possible d'une FRAP (PIGE, 2001 : 183-186).

2.2.3 La piste d'audit

La piste d'audit est un outil spécifique d'investigation utilisé par les auditeurs internes. La piste d'audit ou chemin d'audit est une méthode de test s'appuyant sur un document final ou sur le résultat d'une opération, et permettant de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. C'est un moyen d'investigation qui ne possède pas au départ les vertus d'une obligation de résultat. Mais pour bien le réaliser l'auditeur doit respecter les règles suivantes :

- considérer une opération dans son stade ultime ;
- identifier de façon précise tous les stades du processus ;
- reprendre une à une et sans omission chacune des étapes ;
- l'examen de chaque opération doit se faire soit par analogie (l'opération est éteinte mais il faudra analyser toute les tâches qui concourent à sa réalisation) soit par

grandeur réelle (lorsque toute ou partie de l'opération n'est pas encore éteinte, il sera question de vérifier cette dernière) ;

- à chaque fois qu'il y a question considérer qu'il y a lieu à investigation (RENARD, 2003 : 174-175).

2.2.4 Le sondage statistique

« C'est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population totale les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée » (LEMANT, 1999 : 215).

Le sondage statistique pour qu'il soit fiable et répondre aux attentes doit remplir trois conditions essentielles : homogénéité de la population, accessibilité de la population, prélèvement aléatoire de l'échantillon.

2.2.5 L'interview

L'interview n'est pas un interrogatoire, ni une conversation. L'auditeur interne est quel qu'un qui, ayant inventorié un certain nombre de questions pour lesquelles il cherche des réponses, va trouver celui qui est à ses yeux le mieux placé pour y répondre. On ne rencontre pas monsieur Dupont parce qu'il serait susceptible de donner des informations ; on le rencontre parce que l'on souhaite lui poser des questions précises et que l'on pense qu'il en possède la réponse. Donc une interview se prépare. Les questions à poser sont identifiées, mises en ordre, et, éventuellement envoyées à l'intéressé avant la réunion afin qu'il puisse ressembler les informations nécessaires. Le parler simple conditionne la réussite de l'interview, le questionnement de l'interview exige, pour se dérouler sans difficultés, que l'auditeur traite son interlocuteur comme un égal. (RENARD 2003 : 168-171).

2.2.6 Le questionnaire

Selon LEMANT, (1995 :195), on distingue plusieurs sortes de questionnaires :

- questionnaire de prises de connaissance : il consiste à prendre les questions que se pose l'auditeur sur l'entité à auditer afin de se familiariser avec cette unité, de

permettre une présentation ou une orientation de la mission, de prévoir les moyens à mettre en œuvre, de présélectionner les cibles ;

- questionnaire volume et type de transaction : il permet d'établir des comparaisons, de mettre en évidence des écarts, de rapprocher les informations de déceler de probables anomalies ;
- questionnaire de contrôle interne : il a pour objectif de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre, en toute objectivité, de déceler des dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles.

2.2.7 Examen physique

L'examen physique est un moyen direct pour vérifier que les biens matériels existent (existence objective), il est perçu comme le plus fiable et le plus utilisé pour les preuves d'audit. Dans de nombreux cas, il est perçu comme la méthode efficace pour évaluer l'état et la qualité de l'existant (ARENS, 2000 : 182).

Cet examen est important dans la mesure où il peut être source pour obtenir des preuves objectives. Outre ces outils, on en distingue d'autres comme : la vérification, les rapprochements, la reconstitution.

2.2.8 Grilles d'analyse des tâches

Les grilles d'analyse de contrôle interne ou grilles d'analyse faisant ressortir les fonctions assumées par les postes de travail sont des tableaux à double entrée effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant en particulier de repérer les cumuls. C'est une photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y porter un remède. Elle permet aussi de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacune des fonctions (OBERT 2009 : 542).

Principe des tâches à séparer:

- fonction de décision ou d'autorisation ;
- d'exécution opérationnelle ;

- fonction financière ;
- fonction comptable ;
- fonction de contrôle.

Tableau 1 : Grille d'analyse des tâches

Opérations	Services					
	Courier	Achats		Comptabilité		Trésorerie
	Mme SOW	M. Virgile	M. Aziz	Mme. CISSE	M. Mauly	M. Serges
Arrivée des factures	X					
Apposition cachet contrôle		X				
Comparaison facture/bon de COMMANDE			X			
Vérifications calculs et additions				X		
Indication du bon à payer				X		
Regroupement factures				X		
Comptabilisation factures				X		
Préparation avis de paiement				X		
Préparation chèques fournisseurs						x
Établissement de l'état présence et du brouillard de banque						x
Comptabilisation état des règlements				x		
Classement état des règlements					x	

Source : Nous-même.

Ce tableau fait ressortir clairement les personnes qui cumulent les tâches.

Par exemple Mme CISSE.

2.3 **Démarche de conduite d'une mission d'audit interne**

Toute mission d'audit interne commence par un ordre de mission de la direction générale ou d'une instance de ce niveau. Cet ordre de mission représente le mandat de l'auditeur interne. Il adopte une approche méthodologique dans la réalisation de ces missions dont les composants sont les suivants : planification, préparation, vérification, rapport et le suivi des recommandations.

2.3.1 **Planification**

Objet de la norme 2200-1 l'auditeur interne est responsable de la planification et de la conduite des missions qui lui sont confiées, sous réserve du contrôle et de l'approbation par son superviseur dans cette planification on retrouve :

- la définition des objectifs de la mission ;
- l'établissement du champ de l'intervention et le degré d'approfondissement nécessaire des tests pour atteindre les objectifs de chaque phase de la mission ;
- identifications des aspects techniques, les risques, les procédés et les transactions qui doivent être audités ;
- la définition de la nature et l'étendue de la mission ;
- la date, la durée de la mission ainsi que les ressources allouées.

L'auditeur a la responsabilité de déterminer comment, quand et à qui les résultats de l'audit seront communiqués. Un examen préliminaire peut, si nécessaire être réalisé pour se familiariser avec l'activité, les risques et les contrôles, pour identifier les domaines où la mission devra être approfondie et pour inviter les clients de la mission à fournir leurs commentaires et suggestions (IFACI, 2006 : 159-163).

2.3.1.1 **La prise de connaissance**

Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage et de prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration. Le vérificateur interne doit approfondir sa compréhension de l'entité y compris les processus et pratiques de gestion, les politiques et procédures, l'environnement interne et externe. Il liste des membres

clés du personnel, politiques, procédures, normes, règlements, manuels et directives, organigrammes, résultats d'audits antérieurs, plans des processus, comptes rendus de réunion de direction, évaluation des risques, rapports opérationnels et financiers, etc. En plus de ces documents, l'auditeur envisage aussi d'autres des visites des lieux, entrevues avec la direction. (LEMANT, 1995 : 39).

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, l'auditeur ne pouvant prendre le risque d'omissions essentielles. Pour l'aider dans cette démarche d'apprentissage il va donc utiliser un questionnaire, c'est le « questionnaire de prise de connaissance » (QPC) récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. Outre le fait qu'il permet d'organiser la réflexion et les recherches, ce document est indispensable :

- pour bien définir le champ d'application de sa mission ;
- pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

Un questionnaire de prise de connaissance complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, si tant est que le « général » ne soit pas déjà connu. La structure de ce questionnaire est la suivante : connaissance du contexte socio-économique, connaissance du contexte organisationnel de l'unité et connaissance du fonctionnement de l'entité auditée. (RENARD, 2010 : 228).

2.3.1.2 Identification et évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. En effet, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables car auditer c'est d'abord observer quels sont les points que l'on peut examiner. (LEMANT 1999 : 40). Une telle décomposition à pour objectif d'identifier les zones à risques. On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Elle permet justement la conception du tableau de risques. Cette phase

d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre, à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme.

2.3.2 Préparation

A la fin de la phase de planification et juste avant la phase de vérification de l'audit, deux documents essentiels sont à établir. Il s'agit du rapport d'orientation destiné aux audités et le demandeur et le programme de vérification pour les auditeurs. (SCHICK 2007 : 92,93).

2.3.2.1 Le rapport d'orientation

Conformément à la norme 2240 l'auditeur présente un document synthétique présent dans un rapport d'orientation qui définit les objectifs poursuivis et zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il se présente comme un contrat avec l'audité dont le contenu du Contrat est élaboré par l'auditeur interne qui rappellent les objectifs généraux, spécifiques et le champ d'action : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture, il n'appartient pas à l'audité d'exiger des modifications. Celles-ci peuvent être demandées, suggérées et l'audit interne peut éventuellement accéder à ces demandes. (RENARD 2010 : 241).

2.3.2.2 Programme de vérification

Le programme d'audit est un guide pour l'auditeur. Ses étapes sont conçues pour recueillir la preuve d'audit et permettre à l'auditeur d'exprimer son opinion sur l'efficacité, l'économie et l'efficacité des activités à examiner. Il énumère les indications pour l'examen et l'évaluation de l'information demandée pour retrouver les objectifs d'audit tout au long de la mission. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, des procédures à rechercher. Les travaux sont décomposés en tâches distinctes pour pouvoir être attribués aux auditeurs. En bref, ce programme est conçu pour combien de temps ? Il est en effet le lien entre l'étude préliminaire, après laquelle il est préparé, et les recherches sur le terrain. Cependant, le programme de vérifications n'est ni une obligation excuse : l'auditeur garde une « marge de manœuvre » et devra faire preuve d'initiative et de jugement (SCHICK 2007 : 99).

2.3.3 Vérification sur le terrain

Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture » Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. C'est au cours de cette séance que les travaux à faire sont formalisés par la présentation et l'examen du rapport d'orientation (RENARD, 2010 : 237).

Ensuite, vient la vérification proprement dite au cours duquel les outils suivants sont utilisés : interview, observation physique, questionnaire de contrôle interne, calculs économiques et financiers, rapprochements, reconstitutions, test, consultations et fichiers informatique. Elle est menée en tenant compte de la feuille de couverture qui met en relief la méthode à utiliser pour chaque tâche et les résultats et conclusions. Le reste ne figurant que sur les papiers de travail produits au cours de la tâche.

A la découverte d'une anomalie, il marque une pose et rédige sa FRAP. Lorsque le sujet a été épuisé l'auditeur reprend sa démarche en avant, suivant le programme d'audit et le questionnaire de contrôle interne qui lui servent de fil conducteur. Mais rien ne saurait être définitivement écrit sans avoir été validé. Maître mot en audit interne où rien ne saurait être affirmé sans avoir été validé. Le ou les faits constatés sont validés par l'auditeur qui recherche un autre processus de découverte pour s'entendre confirmer ce qu'il a pu écrire sur le sujet : le constat faisant l'objet de la FRAP ne peut-il être contesté ?

L'analyse des causes est-elle valable ? Les conséquences analysées sont-elles réalistes ? Les recommandations élaborées permettent-elles de supprimer ou d'atténuer le phénomène ? Du même coup, l'audité est régulièrement informé sur l'avancement de la mission (RENARD, 2010 : 269).

2.3.4 Les rapports et le suivi des recommandations

L'auditeur interne, qui doit disposer à ce niveau d'une grande aptitude à la rédaction et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa recherche. On retrouve dans cette ultime étape, la réunion de clôture, le projet de rapport, et le rapport définitif bien qu'il

faillie au préalable apprécier le contrôle interne et le suivi des recommandations, l'état des progrès et suivi des résultats attendus.

2.3.4.1 La réunion de clôture

Réunir les mêmes participants qu'à la réunion de démarrage -commenter les résultats des investigations à l'intention des audités. Des questions de contestations naître au cours de cet entretien, nécessitant quelques travaux complémentaires. Ne pas le programmer juste avant de prendre de rentrer. L'objectif de cette réunion est de répondre au souhait légitime, exprimé ou non, du principal responsable de l'entité auditée, d'être informé rapidement et le premier.

2.3.4.2 Le projet de rapport et la réunion de validation

A la fin de chaque mission, l'audit rédige un « projet de rapport » formalisant ses constats et recommandations. Le soin apporté à la relation des faits constatés, à l'analyse de leurs causes et de leurs conséquences ainsi qu'à la rédaction des recommandations est une grande importance (SCHICK 2007 :121). S'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, il ne contient pas les réponses des audités à ces recommandations. C'est donc un document incomplet et qui peut se présenter sous deux aspects :

- ou bien il est constitué par le rassemblement de l'ensemble des FRAP que l'on a pris soin de classer de façon logique et par ordre d'importance. Un sommaire est rédigé qui résume les différents chapitres abordés et renvoie aux FRAP concernées. Cette forme de projet de rapport présente donc la totalité des constats, assortis des causes, conséquences et recommandations. Un tel projet « brut de fonderie » ne comporte donc qu'une rédaction sommaire, il ne présente aucun effort d'introduction, de synthèse, de conclusion. C'est vraiment, à tous égards, un projet de rapport ;
- ou bien – et c'est le cas le plus fréquent – le projet se présente déjà en une forme relativement élaborée. On y trouve un sommaire, une introduction, une synthèse, la mention des destinataires. Et surtout c'est un document déjà rédigé : il reprend certes les différentes FRAP mais avec un effort de rédaction. (RENARD 2010 : 290-291).

Le projet de rapport fait suite à la réunion de validation qui est tenue entre audités et auditeurs et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de

recueillir l'avis des audités sur les constats raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable. Après cette rédige le rapport final en y intégrant les toutes les modifications possibles suite à la réunion de validation.

2.3.4.3 Le rapport d'audit interne

Il correspond à la phase où l'audit interne formule des recommandations pour remédier les dysfonctionnements et incite la Direction ou les services concernés d'entreprendre les actions nécessaires (MORLLER, 1999 :4-11).

Le « rapport définitif » se compose d'une part, d'une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part, des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataire précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit. Le rapport d'audit interne est et doit être un document d'information pour la hiérarchie. A la simple lecture du rapport, les supérieurs hiérarchiques doivent savoir si le domaine audité est ou non convenablement maîtrisé et quelles sont, éventuellement, les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation. Pour répondre à cette fonction, il n'est pas nécessaire que le rapport d'audit rentre dans le détail des investigations réalisées. Il faut et il suffit qu'il présente une argumentation claire, reposant sur l'identification précise des risques observés ou révélés et indiquant dans leurs grandes lignes les points de faiblesse et les mesures à prendre.

2.3.4.4 Suivi des recommandations

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'action avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre. Les résultats attendus doivent être suivis pour mieux redéfinir les actions entreprises.

- **L'état des actions de progrès**

Objet de la norme 2500-A1 – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été

effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire. L'état des actions de progrès (EAP) dans sa première version est établi sur la base du cahier des recommandations transmis à l'audité sous forme informatisée dans la quelle il communique son plan d'actions. Il fera l'objet d'une actualisation périodique. (EAP1, EAP2).

- **Le suivi des résultats attendus**

Les résultats états de mise en œuvre des recommandations sont répertoriés et évalués au fil des temps. Cet exercice a pour objectif d'une part, de vérifier si les plans d'actions répondent aux problèmes relevés et d'autre part, de mieux maîtriser les résiduels et de pouvoir repenser l'idée des recommandations émises.

Conclusion

L'audit interne est une fonction normée et méthodique dont la maîtrise et le respect de la méthodologie décrite par les ces normes est d'une importance capitale. La fonction de l'audit interne est réglementée par certains textes internes qui méritent d'être conforme aux normes en vigueur. Aux nombres de ces textes nous pouvons citer : la charte d'audit interne, le manuel d'audit interne... Ces différents textes quand ils existent, donnent donner une certaine crédibilité à la fonction d'audit interne qui inspirent respect et autorités.

CHAPITRE : III L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans toute tâche bien construite, il y a toujours une ligne directrice qu'il faut suivre, une voie qu'il faut arpenter : c'est la méthodologie. La méthodologie se définit comme étant la démarche rationnelle pour arriver à la démonstration ou encore un ensemble de méthodes appliquées à un domaine de recherche. C'est un facteur essentiel de l'atteinte de façon efficiente des objectifs fixés : (KABORE, 2003 : 36)

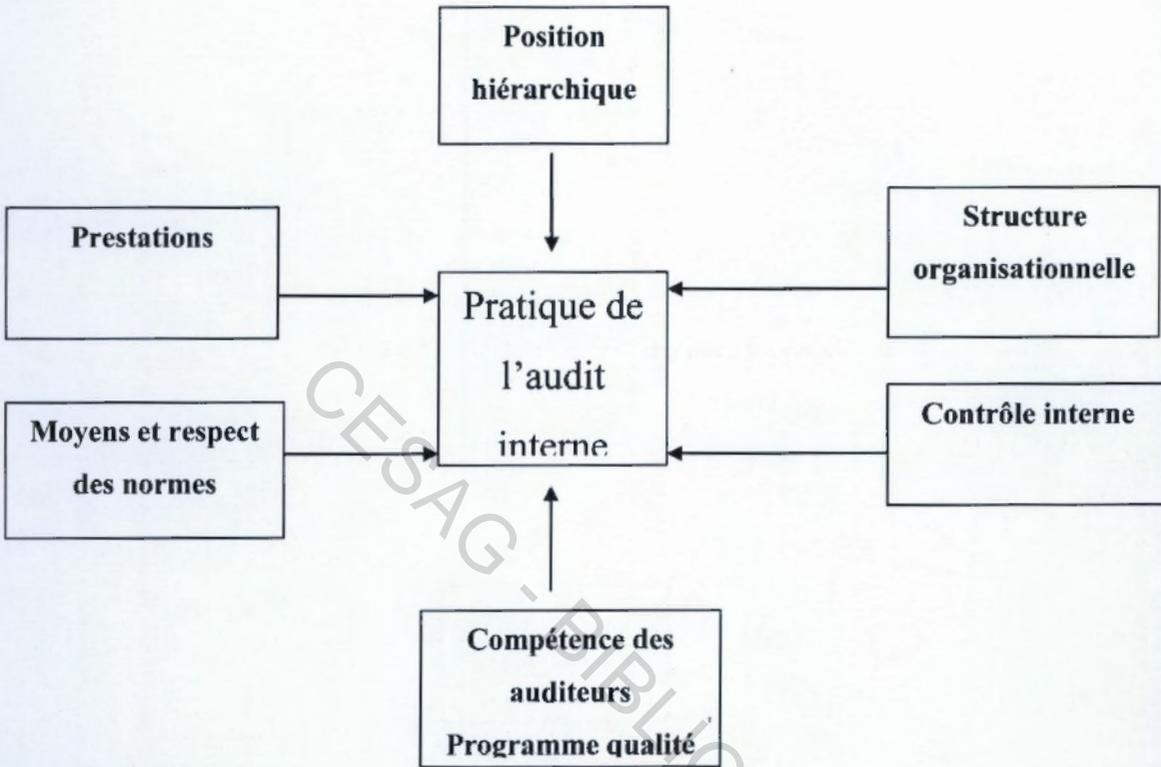
Ainsi, sur la base de notre revue de littérature qui retrace l'organisation du service de l'audit interne et les missions qu'on pourrait lui attribuer et la démarche qui doit être la sienne, nous allons faire ressortir certaines variables qui vont servir de base d'évaluation.

Ce chapitre va nous permettre de faire la lumière sur le modèle d'analyse et les procédures de collecte des données.

3.1 Le modèle d'analyse

La pratique de l'audit interne (fonctionnement, conduite des missions) constitue ici la variable dépendante. Les variables indépendantes sont des composantes passives, elles indiquent le phénomène que l'on cherche à expliquer. Les variables indépendantes constituent de ce fait des caractéristiques relativement stables d'un sujet donné et disposent d'une influence considérable sur la pratique de l'audit interne. Il s'agit de la position hiérarchique, de la structure organisationnelle, des diverses missions assignées, des moyens et le respect des normes, de la compétence de l'auditeur et du contrôle interne. De ces variables découlent des exigences qui ont fait l'objet d'un référentiel (Référentiel professionnel de l'audit interne) réalisé par l'IFACI.

Figure 2 : modèle d'analyse d'évaluation de la pratique de l'audit interne au Port Autonome de Cotonou



Source nous-même

3.2 Détermination des exigences et mesures pour une bonne évaluation de la pratique de l'audit interne

Il ressort de ce modèle d'analyse, le tableau suivant qui déroule les différentes exigences avec leurs modalités de mesures.

Tableau 2 : Exigences et mesures

Exigences générales	Sous exigences	Mesures
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendances et respect du code de déontologie. (Normes : 1100, 1110, 1111 et 2020). 	<ul style="list-style-type: none"> - niveau de rattachement ; - accès direct à la Direction Générale et au Conseil ; - bon contenu du code de déontologie ; - connaissance et sensibilisation au respect du code.
	<ul style="list-style-type: none"> - Charte d'audit interne. (Normes : 1000 et 1010). 	<p>Conformité entre le contenu de la charte de l'audit interne et les normes et bonnes pratiques en la matière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition de la mission des pouvoirs su champs et des responsabilités de l'audit interne ; - mention dans la charte du positionnement du service d'audit interne dans l'organisation de la structure ; - précision et son rapport avec les organes de prises de décisions et l'accès aux documents, aux systèmes, aux personnes, et aux biens nécessaires à la réalisation des missions.

	<ul style="list-style-type: none"> - Formation, compétences, ressources du plan d'audit et règles et procédures. (Normes : 1200, 1210, 1230, 2030 et 2040) 	<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une formation continue aux auditeurs internes ; - l'effectif des auditeurs et le budget alloué au service de l'audit interne doivent lui permettre de bien mener ses activités ; - la programmation des missions permet elle de couvrir l'ensemble des activités du PAC ; - conformité et respect des normes, procédures et techniques d'audit ; - les auditeurs internes sont-ils évalués périodiquement ? - existence de manuel et procédures d'audit.
Prestations	<p>Gouvernance d'entreprise et processus de management des risques et de contrôle. (Normes : 2100, 2120, et 2130)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - existence des missions destinées à évaluer les processus de gouvernement d'entreprise ; - existence d'une cartographie des risques permettant de prioriser les actions de l'audit interne ; - évaluation du dispositif du contrôle interne.
	<p>Plan d'audit autorisé et fondé sur la cartographie des risques. (Normes : 2010 et 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - existence des liens très étroits entre le plan d'audit et la cartographie des risques ; - prise en compte des parties prenantes dans la planification des missions d'audit ; - existence d'un processus d'approbation du plan d'audit.
	<p>La communication préalable, examen préliminaire et plan de mission (Normes 2200, 2201, et 2210)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une communication préalable sur les objectifs et programme de la mission ainsi que les modalités de validation et diffusion des résultats ; - existence d'une évaluation préliminaire des risques qui permet de réaliser le plan de mission.

	Référentiel de contrôle, objectifs d'audit et programme de travail et les travaux d'audit. (Normes : 2130, 2210, 2240, 2300, 2310, 2320, 2330).	<ul style="list-style-type: none"> - étude des référentiels et dispositifs de contrôle applicables ; - existence d'une procédure d'approbation et de suivi du programme de travaux ;
	Diffusion des résultats et suivi des actions de progrès. (Norme : 2440 et 2500).	<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une procédure de validation des résultats et des recommandations ; - existence d'une procédure de diffusion des résultats ; - respect des procédures de mise en œuvre des recommandations et le suivi des actions de progrès.
Pilotage et de Contrôle	Supervision, accès aux dossiers et évaluation du programme qualité. (Normes : 1310, 1311, 2340, 2330)	<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une procédure de supervision des différentes missions ; - évaluation en interne et externe des auditeurs internes ; - respect de procédures d'accès aux dossiers.

Source : nous-même inspiré du Référentiel professionnel de l'audit interne.

3.3 L'échantillonnage

L'audit interne étant une fonction d'aide au management et s'intéressant à toutes les activités, il est nécessaire pour nous de nous rapprocher des différents responsables pour collecter le maximum d'informations. A cet effet, nous avons retenu comme échantillon : les directeurs centraux, les chefs de département, les chefs de services ainsi que certains agents de maîtrise.

Tableau 3 : Caractéristique et répartition de l'échantillon pour la collecte d'information

Qualification	Echantillon départ	Echantillon arrivée	Taux
Chefs de département et Directeur/de direction	7	7	100%
Chefs de service	35	28	80%
Agent de maîtrise	30	24	80%
Total	72	59	82%

Source : Nous-même

3.4 Collecte des données

Il s'agira pour nous de présenter les outils retenus pour réaliser notre travail dans la pratique. Il s'agit notamment de l'observation, de l'analyse documentaire, questionnaire et l'interview.

3.4.1 Observation

La technique d'observation participante sera utilisée pour voir comment la mission est planifiée et réalisée réellement par les auditeurs sur le terrain. Nous allons observer le déroulement de la mission afin de percevoir l'application de la méthodologie ainsi que des outils et techniques mis en œuvre pour l'effectuer. Elle sera aussi formatrice dans le but de renforcer nos connaissances théoriques.

3.4.2 Le questionnaire

Le questionnaire dont il s'agit ici sera élaboré suivant les attentes, objet de l'étude et en référence aux différentes personnes à rencontrer. A cet effet, il couvrira l'organisation du service de l'audit interne du Port Autonome de Cotonou, son fonctionnement, sa méthodologie de conduite des missions. Ce questionnaire nous aidera à apprécier le niveau et

de porter un diagnostic sur le dispositif même du contrôle interne de toute l'entité et du service étudié.

3.4.3 L'interview

Pour réaliser l'entretien, nous avons élaboré un guide de questions pour l'échantillon choisi. Le but de cette interview est de s'informer sur les informations suivantes :

- les missions de l'audit interne ;
- la place de l'audit interne dans le PAC ;
- la perception de l'audit interne ;
- la conduite des missions ;
- les moyens mis à disposition ;
- les difficultés et les contraintes ;
- les rapports entre auditeurs et audités ;
- le respect des normes et du code de déontologie.

3.4.4 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consistera à consulter les documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre le fonctionnement du service de l'audit interne et le déroulement de la mission.

Nous aurons donc à consulter si possible : la charte de l'audit interne; le manuel d'audit interne; les rapports des audits antérieurs; le manuel de procédures de l'organisation; l'organigramme de l'organisation.

Conclusion

Ce chapitre est le fruit des deux chapitres précédents. A travers le modèle d'analyse il renseigne sur les éléments qui conditionnent une bonne pratique. Il nous guidera une fois sur le terrain quant à la démarche à observer afin d'évaluer les différentes variables dans la perspective de redynamisation de la pratique de l'audit interne au PAC.

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE
LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE AU
PAC

Le Port Autonome de Cotonou gère des ressources humaines et financières. Communément appelé poumons de l'économie nationale, il joue un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Il génère des emplois directs et indirects et permet de desservir les pays enclavés tel que le Niger, le Burkina-Faso, et le Mali. Le bien être du PAC est gage d'un avenir radieux pour la nation béninoise et les pays qui transitent par le PAC.

Une attention particulière doit être portée sur l'administration portuaire de manière à donner l'assurance raisonnable de la bonne gouvernance au sein du PAC. Cette bonne gouvernance sera gage de l'atteinte des objectifs et d'un management des risques potentiels pouvant altérer les efforts fournis par le PAC. La fonction pouvant jouer efficacement ce rôle est sans doute l'audit interne quand il est administré.

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter le PAC et son service d'audit interne. Après cette présentation nous décrirons la pratique de l'audit interne au PAC. De cette description une analyse en terme de forces faiblesses sera faite. A base de ces forces et de ces faiblesses nous allons formuler des recommandations dans l'optique de corriger les points faibles et de renforcer les points forts.

CHAPITRE IV : LE CADRE INSTITUTIONNEL DU PAC

Situé par 6°11'22'' Nord et 2°26'34'' Sud, le Port de Cotonou est implanté sur une côte sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou, capitale économique de la République du Bénin. Port en eau profonde à accumulation de sable, il a pour grand avantage de fournir aux navires un plant d'eau abrité, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions. Cette disposition contribue à l'efficacité du Port et la rapidité d'escale des navires. Il est sensiblement à égale distance des ports de Lagos (Nigeria) 115Km et de Lomé (Togo) 135Km.

Malgré l'évolution favorable de son trafic au cours de ces dix (10) dernières années, il reste des gains de productivité à réaliser par le port de Cotonou pour qu'il soit un port de développement au service de toute la sous région de l'Afrique de l'Ouest.

Nous présenterons dans ce chapitre le Port Autonome de Cotonou et son service d'audit interne.

4.1 Le Port Autonome de Cotonou

La présentation du Port Autonome de Cotonou réside surtout dans son historique, son statut juridique, ses missions et sa structure organisationnelle.

4.1.1 Historique du Port Autonome de Cotonou

Avant le Port Autonome de Cotonou et jusqu'à la fin du **XIX^{ème} siècle**, les échanges commerciaux maritimes se faisaient en deux (02) points du littoral. Il s'agit de Grand-Popo et de Ouidah où le débarquement et l'embarquement des marchandises et des personnes se faisaient par transbordement sur les pirogues. Celles-ci assuraient la liaison entre les navires mouillants en rades, les foraines et le virage. Suite à l'enregistrement de nombreux cas de

pertes (y compris en vies humaines), un **Wharf**⁶ fut construit à Cotonou en **1891**. Ainsi les opérations pouvaient se faire dans une eau relativement calme.

Avec cet ouvrage, les opérations pouvaient se faire dans une longueur de 400 mètres au début. Il a ensuite subi des améliorations en 1910, en 1926, en 1928 puis en 1950 permettant ainsi d'assurer un trafic en progression. En dix (10) ans, on a assisté à un doublement du trafic qui a atteint 304.000 tonnes en 1960, d'où s'imposa l'idée d'une modernisation du Wharf. Ensuite, de nouveaux travaux d'extension ont commencé en 1979 et ont pris fin en 1983. Après cette première extension qui a doublé les capacités de traitement du trafic, le PAC, avec l'appui des autorités nationales, s'est attelé à l'amélioration de la production et du service rendu. Implanté aujourd'hui sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou (capitale économique du BENIN), le PAC offre le grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abrité pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans des conditions excellentes.

4.1.2 Statut juridique du PAC

Sur le plan juridique le PAC est un établissement public au capital de 16.571.055.784 F CFA à caractère commercial et industriel doté d'une autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère Délégué Auprès du Président de la République, chargé de l'Economie Maritime, des Transport Maritimes et Infrastructure Portuaires. Il a été créé par son Excellence feu Monsieur Hubert KOUTOUKOU MAGA, ex-président de la république du Bénin, par la loi des forces N° 64-39 du 31 décembre 1964 modifiée par l'ordonnancement N° 73-39 du 19 Mai 1974. Celle-ci a connu une modification par l'ordonnancement N° 89-306 du 28 Juillet 1989. Le PAC est la structure d'Etat chargée d'assurer l'entretien et l'exploitation du Port, de gérer le domaine portuaire, d'exécuter les travaux d'amélioration et d'extension nécessaires pour les besoins du trafic.

⁶ *Le Wharf est une passerelle métallique avancée dans la mer jusqu'au-delà de la zone perturbée par la marre*

4.1.3 Missions et activités du PAC

La responsabilité du Port de Cotonou est bien celle du Port Autonome de Cotonou, autorité portuaire chargée de la coordination des activités sur toute l'étendue du Port. Pour mieux assumer cette responsabilité, des missions précises et claires lui sont assignées. L'accomplissement de ces missions passe indubitablement par la maîtrise des activités qu'il offre à ses clients.

4.1.3.1 Missions du PAC

Le Port Autonome de Cotonou est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ses missions se traduisent par le maintien des installations dans de bonnes conditions d'accueil des navires et des marchandises, la sauvegarde de la sécurité ainsi que l'extension des installations en adéquation avec le développement du trafic.

Conscient de cette responsabilité, le PAC s'est assigné comme objectifs, entre autres, la consolidation des acquis, l'amélioration des prestations, l'extension des infrastructures, la sécurisation et la sûreté du Port de Cotonou. Sans oublier la maîtrise des coûts, délais de passage et enfin la réalisation des réformes susceptibles de garantir à la structure un avenir certain dans le concert des Ports de la région. Le Port Autonome de Cotonou a soutenu, encouragé, mené seul ou avec l'appui des partenaires au développement ou des Autorités Gouvernementales des actions de grande envergure pour sa modernisation.

Comme l'on peut le remarquer, le PAC est l'avant-garde de toutes les activités portuaires. La finalité de ces actions menées est la recherche de la compétitivité du Port, la croissance de ses trafics ainsi que le développement de ses activités. Il a pour mission au niveau de la région d'être au premier rang en termes de prestations portuaires.

4.1.3.2 Les activités du PAC

A ce niveau, il nous revient de faire la distinction entre les activités et les prestations fournies par le Port de Cotonou aux différents opérateurs (les Sociétés de transit, de consignation, de

manutention et d'autres administrations d'Etat) avec lesquels il collabore. Le Port Autonome de Cotonou a comme principales activités:

- **Les Services rendus aux navires**

Les activités au profit des Navires :

- l'aide à la navigation ;
- le placement ;
- la profondeur ;
- l'ouvrage d'accostage ;
- l'ouvrage de protection contre la mer.

Les prestations au profit des Navires :

- le pilotage ;
- le remorquage ;
- l'amarrage ;
- la veille de sécurité pour les navires ;
- le séjour à quai.

- **Les Services rendus aux Marchandises**

Les services rendus par le PAC à l'endroit des marchandises leur sont globalement imputés ; il s'agit de :

- voie de circulation ;
- nettoyage du Port ;
- éclairage public ;
- sécurité générale du Port ;
- pont bascule.

- **Les Diverses cessions, prestations et locations**

Il s'agit de l'ensemble des prestations ne rentrant pas dans le cadre de l'objet du PAC et générant des produits et accessoires tel que la location de domaines. Cette dernière consiste pour le Port Autonome, à mettre à la disposition des opérateurs ou usagers du port à titre onéreux des :

- terrains nus ;
- terrains aménagés pavés ;
- terrains aménagés non pavés ;
- magasins cales à charpentes métalliques ;
- magasins à charpentes en bois lamellés ;
- magasins de zone hors douane ;

- box au port de pêche ;
- cabines de marchés à poissons ;
- cabines de restaurations.

4.1.4 Structure organisationnelle du PAC

La structure organisationnelle selon le dictionnaire Petit Robert est : « la combinaison des éléments constitutifs d'une entité, d'un système ». Au sein d'une entreprise, on rencontre généralement trois types de structure à savoir : la structure fonctionnelle, la structure hiérarchique et la structure hiérachico-fonctionnelle.

Le PAC adopte la structure hiérachico-fonctionnelle de conception qui sont les directeurs, les cadres spécialisés et les agents d'exécution. Cela facilite plus ou moins la répartition des tâches au sein de la société. Cette structure du PAC comprend deux principaux organes. (Annexe1 : page 87).

4.1.4.1 Organe de décision

Au nombre des organes de décision, nous pouvons citer, le Conseil d'administration et le Comité de direction.

- **Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social (article 8, décret 89-306 du 28/07/1989, portant approbation des statuts du PAC). Il élabore la politique de l'entreprise en conformité avec le plan de développement économique tout en s'assignant des objectifs à atteindre. Il approuve les comptes annuels trois (3) mois après la clôture de chaque exercice.

Il est composé de sept membres et trois observateurs qui sont :

- le Ministre de tutelle (Président du Conseil d'Administration) ;
- Le Représentant du Ministère du Développement des Finances et de l'Economie ;
- le Représentant de la Chambre du Commerce et d'industrie du Bénin (CCIB) ;
- le Représentant du Burkina-Faso ;
- le Représentant du Mali ;
- le Représentant du Niger ;
- le Représentant du Personnel

Les observateurs sont :

- le Représentant de la COBENAM ;
- le Représentant de la SOBEMAP ;
- le Représentant de l'OCBN.

4.1.4.2 Le Comité de Direction

Il est l'organe de décision qui se réunit toutes les semaines. Ses membres sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition des Administrations ou organismes qu'ils représentent après enquête de moralité. Il est composé du Directeur Général, des autres Directeurs, des Chefs de Département et de deux Représentants du syndicat. Le Directeur Général Président de ce Comité assure sous l'autorité du Conseil d'Administration la relation

entre le Port Autonome de Cotonou et l'Etat Béninois. Il est assisté dans sa fonction par six Directeurs et les Chefs de Département à savoir :

- le Chef du Département Gestion et Environnement (DGE) ;
- le Chef du Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
- le Chef du Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) ;
- la Directrice des Ressources Humaines (DRH) ;
- le Directeur Financier et Comptable (DFC) ;
- le Directeur Commercial et du Marketing (DMC) ;
- le Directeur des opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) ;
- le Directeur Technique (DT) ;
- le Directeur des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ) ;

A ce nombre, il faut ajouter les deux Représentants des syndicats du Personnel.

4.1.4.3 Organe de Direction

C'est l'ensemble composé de la Direction Générale et des six directions techniques ; mais le PAC dispose aussi de départements qui sont au rang de la direction, à savoir :

- département l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
- département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) ;
- département Gestion et Environnement (DGE).

4.2 L'organisation du service de l'audit interne

La fonction de l'audit interne est assurée par le Département de l'Audit interne et du Contrôle de Gestion (DACG) à travers son Service de l'Audit Interne (SAI). La présentation du SAI se fera à travers son historique, sa position hiérarchique, ses activités et les ressources qui lui sont alloués.

4.2.1 Historique

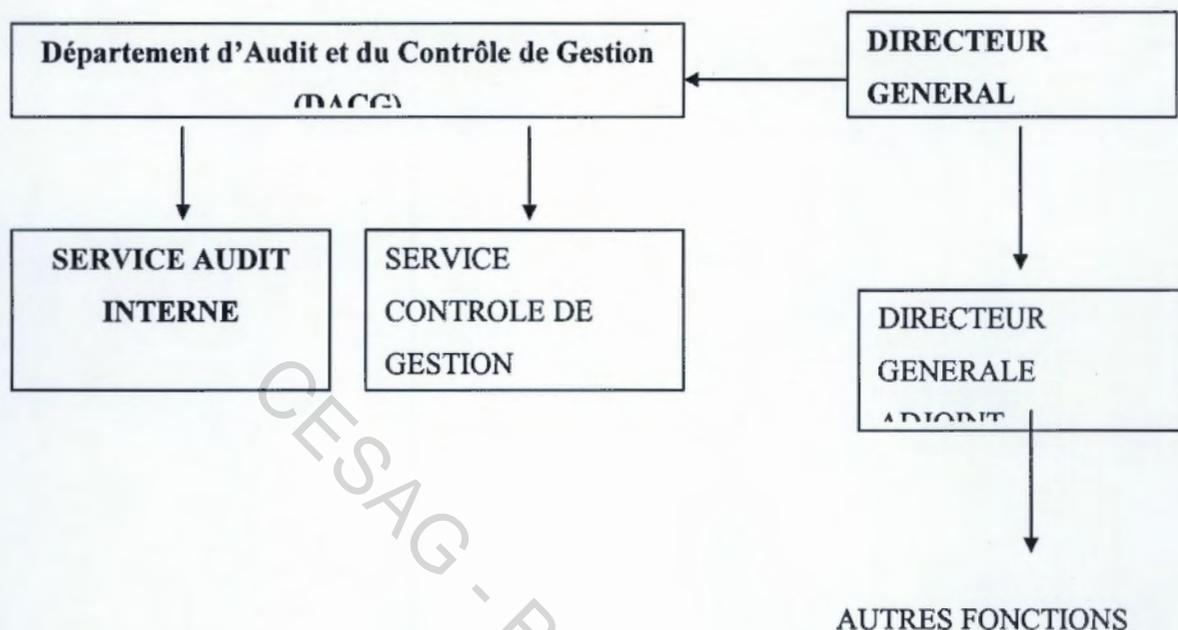
Au Port Autonome de Cotonou, la fonction audit interne est jeune mais il est à constater que l'organisation a eu à faire l'expérience du Département de Gestion et d'Organisation, d'un Département de l'Inspection Générale et du Contrôle de Gestion. Plusieurs raisons expliquent la nécessité de cette fonction au sein du PAC dont le souci est la recherche permanente de la maîtrise de l'activité portuaire. La décision portant création du service Audit Interne est la Décision N° 002/PAC/DG/SP-C du 08 mai 2009 portant organigramme du Port Autonome de Cotonou. Elle crée le département d'audit et du contrôle de gestion ayant en son sein deux services à savoir le Service d'audit interne et le service du Contrôle de gestion.

4.2.2 Position hiérarchique et objectifs

Le Service d'Audit Interne est une entité au sein du Département d'Audit et de Contrôle de Gestion, ce qui veut dire que sa position hiérarchique dépend de celle du DACG. Comme l'indique l'organigramme du PAC le DACG est directement rattaché à la Direction Générale. Le Service d'Audit interne est chargé de :

- élaborer ou d'actualiser le manuel de procédures du Port Autonome de Cotonou ;
- élaborer ou d'actualiser les procédures budgétaires, de déclarations fiscales et sociales et de comptabilisation des opérations ;
- assurer la vulgarisation et le respect des procédures internes ;
- procéder à l'évaluation des procédures internes en vue de leur adaptation aux évolutions de l'Entreprise et à son environnement ;
- élaborer et soumettre à la Direction Générale, un planning annuel des missions d'audit interne pour toutes les structures du Port Autonome de Cotonou ;
- procéder à la mise en œuvre du planning annuel des missions d'audit ;
- établir des rapports circonstanciés en cas de constats d'anomalies dues au non respect des procédures et proposer d'éventuelles modifications desdites procédure.

Figure 3 : Rattachement du département d'audit et de contrôle de gestion à la date du 1 janvier 2011



Source : Organigramme du PAC au 1 janvier 2011 (Annexe 1 : page 87)

Dans l'optique de l'accomplissement heureux des activités qui lui ont été confiées, des ressources lui ont été allouées.

4.2.3 Activités et ressources allouées

L'audit interne est une fonction objective et indépendante et d'aide au PAC à travers les activités qui sont les siennes et les ressources qui sont mises à sa disposition dans l'atteindre des objectifs et surtout la maîtrise des activités.

4.2.3.1 Activités

Outre la réalisation des missions contenues dans le plan d'audit, le SAI prend une part active dans le contrôle de la caisse principale à travers des missions de vérifications inopinées. Il est également au service de la Direction Générale qui peut lui confier des missions exceptionnelles compte tenu de ces préoccupations du moment et de l'urgence. Les missions de contrôle et de vérification qu'il mène prennent en compte les facturations des

marchandises et des services que le PAC offre. Il travaille également avec les auditeurs externes dans le suivi des recommandations et actions mises en œuvre.

4.2.3.2 Ressources allouées

Pour mener à bien ses activités et réaliser ainsi les résultats attendus, le service d'audit dispose d'un effectif de deux personnes dont le chef de service et un auditeur interne qui s'attèlent chaque jour à la tâche qui leur est confiée. Il est administré par le chef du Département d'Audit et du Contrôle de Gestion.

Financièrement une ligne budgétaire est prévue chaque année dans le budget général en fonction des orientations liées à l'exercice en question. Le service dispose également des ressources matérielles telle que trois micro-ordinateurs de bureau deux imprimante et des matériels et fournitures de bureau. Mais il est important de ne pas perdre vue la qualité des ressources matérielles et de leurs anciennetés (ANNEXE : 3 ; page 89).

4.2.4 Missions et objectifs

Le service d'audit interne a pour prérogatives d'évaluer le système de contrôle interne du Port Autonome de Cotonou et de contribuer à la maîtrise des risques inhérents à ses activités. A cet effet il a pour mission :

- de procéder à l'évaluation des systèmes mis en place afin de s'assurer de leur respect par l'entreprise ;
- de suivre l'application des directives issues des rapports d'audit ;
- de réaliser les missions ponctuelles initiées par le Directeur Général ;
- de veiller à l'application des procédures existantes et de leur mise à jour ;
- d'élaborer les procédures pour des processus qui n'en disposent pas et de veiller à leur application.

Ces missions permettent de s'assurer que :

- le système de contrôle interne est de qualité et adéquates à l'environnement portuaire ;
- les systèmes de sécurité des personnes des valeurs et de l'information sont efficaces et efficients ;

- les dispositions légales, réglementaires et procédurales sont respectées ;
- les informations produites sont fiables et assurent la préservation des pistes d'audit.

Conclusion

Communément appelé poumons de l'économie béninoise, le Port Autonome de Cotonou s'est vu attribué des missions et objectifs qui justifient sa raison d'être. Ce chapitre, dans un premier temps a mis en relief les différentes attributions du PAC sa structure ses organes de décision et son statut juridique. Par le biais de ce chapitre également avons présenté l'entité sur le quel porte notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V : ETAT DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Le service d'audit interne du PAC est rattaché hiérarchiquement au département d'audit et du contrôle de gestion. Département disposant à sa tête un chef qui rend compte au directeur général. L'objectif de ce chapitre est de décrire l'existant afin qu'une analyse minutieuse soit faite dans l'objectif de redynamiser le fonctionnement de l'audit interne.

5.1 Les types d'audits

Selon la charte de l'audit interne du PAC les missions d'audit interne peuvent répondre à un ou plusieurs objectifs dont :

- **la régularité** lorsque les missions tendent à vérifier que les activités sont conformes aux lois et règlements ou instructions en vigueur ;
- **l'efficacité** lorsque les missions ont pour objet d'évaluer les performances des processus, activités ou entités auditées au regard des objectifs qui leur sont assignés ;
- **la stratégie** lorsque les missions ont pour but d'apprécier l'adéquation des moyens et les résultats des entités auditées par rapport à leur propres objectifs qui doivent eux-mêmes, être conformes aux objectifs globaux de l'entreprise.

Les missions exécutées par le SAI sont pour les plus parts des audits de régularité qui obéit à une démarche bien déterminée.

5.2 Démarche de conduite des missions d'audits

Les missions d'audits suivent une méthode identique qui débute toujours par la phase de préparation même si cette démarche n'a pas encore été officialisée. Chaque mission est enclenchée par une lettre de mission du Directeur Général qui donne mandat au Service d'Audit Interne de dérouler une mission dans une ou telle entité du PAC. Cette lettre met en relief les principaux objectifs de la dite mission.

5.2.1 Préparation

Dans cette phase une prise de connaissance est faite de l'entité à auditer. Les documents les plus utilisés dans cette phase sont :

- le manuel de procédures de l'entité ;
- les rapports d'activités de l'entité ;
- les rapports antérieurs d'audits qui portent sur l'entité ;
- les missions et objectifs de l'entité.

A cet effet, le SAI demande des documents qui retracent les activités effectuées par l'entité à auditer et autres documents capables de fournir des renseignements. L'équipe chargée de conduire cette mission analyse les dits documents et faire ressortir les points forts et les points faibles. Ces points forts et faibles sont consignés dans un tableau qui est d'une importance capitale car il permet et de mieux planifier la mission. C'est suite à ces travaux préliminaires que va commencer la mission proprement dite sur le terrain. Il est important de rappeler au passage que sur la supervision du chef du Département d'Audit et du Contrôle de Gestion l'équipe est souvent composée du chef du service d'audit interne de l'auditeur interne et des stagiaires ayant les compétences requises.

5.2.2 Le travail sur le terrain

Une fois sur le terrain, l'équipe rencontre le personnel de l'entité à auditer. Au cours de cette rencontre dite réunion d'ouverture, les termes de références sont présentés. Ils annoncent les objectifs de leurs présences et sollicitent les avis des audités pour des explications possibles. Cette séance ouvre la vérification proprement dite.

En effet, de la planification découle un programme d'audit arrêté par les membres de l'équipe en charge de la mission. Chaque membre de l'équipe fait ce qu'il à faire car l'objectif est d'aller à l'essentiel. Dans cette phase on y retrouve :

- les interviews;
- les tests de conformité et de permanence.

Les faits constatés sont validés au fur et à mesure et classés afin de faciliter la rédaction du projet du rapport.

5.2.3 Le projet de rapport

Après avoir exécuté le programme d'audit arrêté et tout en étant sûr que les objectifs de la mission sont atteints, les auditeurs se retirent dans leur service pour l'élaboration du projet du rapport. Le projet du rapport est élaboré par tous les membres de l'équipe ; chacun s'occupe de la partie sur laquelle il a travaillé. Il est élaboré sur la supervision du chef de la mission et une relecture par le chef du département d'audit et du contrôle de gestion. Il comporte également les recommandations pour corriger les points faibles et des mesures pour renforcer les contrôles existants.

Une copie est envoyée aux audités pour avoir leurs avis sur les résultats des investigations et les recommandations.

5.2.3.1 La réunion de clôture

Elle est organisée aux fins de discuter à propos des résultats des investigations, les actions recommandées par les auditeurs pour corriger les faiblesses constatées. Au cours de cette séance, un compte rendu final est fait par le chef de mission, au responsable du service audité. Les recommandations figurantes dans le projet sont présentées et le débat est ouvert.

Au terme de cette réunion, les différents acteurs se quittent généralement après avoir accordé leurs votes sur les dites recommandations.

5.2.3.2 Le rapport d'audit interne et le suivi des recommandations

Le rapport final est rédigé par le chef de la mission. Dans ce rapport, on y retrouve :

- les termes de références de la lettre de mission ;
- les résultats des investigations et les recommandations

Copie est envoyée à l'entité auditée et au Directeur Général plus une synthèse à cette dernière. Après validation du Directeur Général des recommandations un suivi des actions à entreprises est fait le SAI qui informe au fur et à mesure des évolutions constatées.

5.2.4 Autres activités que les missions d'audits internes

Les missions d'audits ne constituent pas uniquement les activités assignées au service d'audit interne. Il réalise également des activités telles que :

- ~ vérification de la facturation du compte d'escale ;
- ~ vérification de la facturation des locations ;
- ~ vérification de la caisse principale.

5.2.4.1 Mission de vérification de la facturation

Le Port Autonome de Cotonou est une entreprise de prestations de services parmi lesquels figurent l'escale des navires, la location des domaines... Qu'il s'agit de l'escale des navires ou la location des domaines, la méthodologie de vérification est la même. Dans le cadre de notre étude l'attention est beaucoup plus portée sur le compte d'escale car il est d'une importante source de ressource financière pour le PAC.

Le compte d'escale est une prestation qui consiste à prendre en compte les navires, de leur séjour en rade à leur sortie en passant par leur entrée et séjour à quai. Il regroupe essentiellement les services ci-après dont les tarifs varient selon la nature :

- le pilotage à l'entrée ;
- le remorquage entrée ;
- l'amarrage entrée ;
- le séjour à quai ;
- le pilotage à la sortie ;
- le remorquage sortie ;
- l'amarrage sortie ;
- la fourniture d'eau douce.

Certains de ces services sont obligatoires tels que l'amarrage, le séjour à quai tandis que d'autres dépendent de la nature du navire ou d'autres considérations connexes.

Dans le souci d'assurer l'exhaustivité de la facturation de cette prestation, il est ainsi effectué de façon permanente par le Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) du Port Autonome de Cotonou (PAC), la vérification de la facturation du compte d'escale. La facturation du compte d'escale est l'œuvre de la Direction Commerciale et du Marketing (DMC) en collaboration avec la Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS). Le document de base de la facturation est la fiche de pilotage des navires produite par la DOMS. Ce contrôle est en respectant une méthodologie claire et précise.

- **Documentation**

Pour effectuer le travail, il est nécessaire d'exploiter certaines pièces indispensables. Il s'agit de divers registres tenus par la DOMS, des copies des factures du compte d'escale et des récapitulatifs périodiques de ces différentes factures. Les registres utilisés sont de trois natures à savoir :

- le registre de mouillage ;
- le registre d'entrée ;
- le registre de sortie.

Le registre de mouillage est un document qui recense toute information utile relative aux navires et ce dès leur arrivée en rade. Il est le plus renseigné de tous les registres. Le registre de mouillage est un peu comme la "matière première" de ce travail de vérification car c'est de ce document que sont recueillies les premières informations. La Vigie du Port Autonome de Cotonou, structure dépendant de la DOMS est la toute première entité qui prend contact avec le navire, une fois dans les eaux béninoises. Ces premières informations sont complétées par les pilotes qui vont à bord des navires les chercher.

Quant aux registres d'entrée et de sortie, on note principalement les données suivantes :

- la date d'entrée ou de sortie selon la nature du registre ;
- le nom du navire ;
- l'heure d'entrée ou de sortie selon le cas ;

- le tirant d'eau avant ;
- le tirant d'eau arrière ;
- la longueur du navire ;
- le numéro du quai auquel le navire aura séjourné ;
- le nom du pilote ;
- le numéro d'ordre des navires.

Avec ces diverses informations ces deux registres permettent de savoir la durée exacte de séjour d'un navire au PAC.

En dehors de ces différents registres, il est également exploité pour le contrôle, les copies de toutes les factures d'escale des navires avec l'état récapitulatif de ces dernières.

- **Méthodologie**

Pour aboutir au résultat escompté, un travail se fait par étape, suivant une méthodologie bien précise. Le contrôle est fait par le rapprochement des différents documents ci-dessus énumérés.

Dans un premier temps il est procédé à la saisie des données pour constituer une base de données en recueillant des registres, le nom des navires avec leurs dates de mouillage, d'entrée et de sortie. Il est ainsi obtenu un listing de tous les navires de passage au PAC depuis leur arrivée en rade.

Ensuite, un récapitulatif des factures émises par le Service de la Facturation est fourni. Avec ce document l'on procède à un pointage du listing obtenu premièrement. De cette comparaison on dégage les navires qui, pour diverses raisons ne seraient pas facturés.

Les mêmes renseignements à savoir les dates de mouillage, d'entrée et de sortie des navires sont prélevés sur les copies des factures pour être à leur tour rapproché à ceux des registres constitués en listing pour en dégager d'éventuels écarts. On obtient ainsi un tableau comparatif entre les données recueillies sur les factures et celles renseignées dans les différents registres.

Après la réalisation de cet état, toute anomalie est signifiée aux structures internes concernées pour justification. Il s'agit en l'occurrence de demandes de précision adressées à la Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) et/ou de la Direction Commerciale et du Marketing (DCM).

Enfin, de compte les conclusions sont tirées et un rapport général est produit et déposé au Directeur Général du Port Autonome de Cotonou (PAC).

5.2.4.2 Mission de la vérification de la caisse principale

Les avoirs liquides constituent des biens exposés à plusieurs risques comme le vol, le détournement. C'est en connaissance de cause qu'en dehors des mesures de contrôles internes qui sont prises par le PAC, une vérification mensuelle de la caisse principale est faite par le service de l'audit interne pour corroborer les mouvements de la caisse.

- **Documentation**

Pour effectuer le travail, il est nécessaire d'exploiter certaines pièces indispensables comme :

- ~ le brouillard de caisse ;
- ~ les pièces justificatives des dépenses ;
- ~ le journal de caisse.

- **Méthodologie**

Pour aboutir au résultat escompté, un travail se fait par étape, suivant une méthodologie bien précise. On procède au billétagé à l'aide de la fiche de vérification établie à cet effet. Juste après le billétagé, le brouillard de caisse sert d'instrument pour un premier contrôle. La concordance entre le solde de la veille et le report à nouveau de la journée est assurée. La vérification arithmétique des entrées et des sorties de la caisse est faite et rapportée au solde de billettage. Tout écart entre cette comparaison doit être justifié. Ensuite les pièces justificatives sont demandées et analysées pour corroborer les constats.

Un rapport de vérification est établi et déposé au DG pour information des constats et recommandations formulées à cet effet. (ANNEXE : 2 page 88).

5.2.5 Gestion des ressources humaines

Les auditeurs du service d'audit interne ont été recrutés en interne sur décision de la Direction Générale. Malgré qu'ils ne sont pas auditeur de formation, ils disposent de bonnes aptitudes à communiquer, à analyser, à écouter.

Néanmoins, ils sont soumis à un programme annuel ou biennuel de formation composé essentiellement des séminaires (auxquels on associe la documentation) dans le but d'améliorer leurs connaissances et compétences dans le domaine de l'audit interne. La préoccupation majeure réside sur la fréquence des formations et quel type de formation.

5.2.6 Les outils et les techniques

Les outils et techniques qu'utilisent les auditeurs du PAC sont : l'entretien, la vérification et les rapprochements, la reconstitution, l'observation. Les outils comme le sondage statistique et grille d'analyse des tâches n'ont pas encore vu le jour. Pour ce qui est des techniques, la plupart font l'objet d'utilisation.

5.2.7 Support de communication

Les supports exigés par les normes tels que la charte, et le plan d'audit existent. Le SAI à son actif une charte d'audit interne élaboré et adoptée par le Comité de Direction en sa séance du mercredi 8 Juillet 2009. Le plan d'audit interne est réalisé sur une durée d'un an, mais il n'est pas élaboré sur la base d'une cartographie des risques comme l'exige la charte d'audit interne mais élaboré au gré des auditeurs et validé par le directeur général du port. Il importe de souligner également que la réalisation de la cartographie des risques outil essentiel pour une meilleure gestion des risques est inscrite dans le plan d'audit 2011. Pour ce qui concerne le manuel d'audit, il est inexistant. Le manuel de procédure du PAC date depuis 2000 sans aucune mise à jour formalisée à ce jour mais des décisions sont prises pour améliorer les procédures au cas du besoin.

Concernant les supports exigés par la pratique, on retrouve l'utilisation du dossier synthétique qui incite à la maîtrise de l'avancement de la mission sous son aspect qualité et responsabilité du chef de mission. Grâce à ce dossier de référence la capitalisation du savoir faire du service en est assurée en vue de missions sur les thèmes similaires. Le dossier analytique est quelque peu abordé, permettant de rassembler les éléments issus des vérifications. Les dossiers annexes et administratifs ne sont pas en reste pour le regroupement des informations historiques sur la fonction auditée, le planning et le contrôle des missions. La FRAP sert également comme support de communication et outil de formalisation des travaux dans ce service.

5.2.8 Contrôle et évaluation des activités du service

Des résultats de l'entretien, il ressort qu'aucune méthode de contrôle ou d'évaluation des activités des services d'audit interne n'a encore été pensée, et encore moins mise en œuvre aussi bien par les agents de ce service que par la hiérarchie. Donc, le personnel de l'audit réalise les missions selon le plan d'audit tout en privilégiant les préoccupations de la direction générale et de suivre le processus de mise en œuvre des recommandations sans pour autant se préoccuper du degré de satisfaction des audités.

Pour ce qui est de l'évaluation des agents eux-mêmes, cette idée n'est pas encore à l'ordre du jour. Par conséquent, le responsable du service n'évalue pas son auditeur, et personne n'est chargé de le faire à son endroit, du moins pour le moment.

5.2.9 Relation avec les auditeurs externe

Selon la charte audit interne du PAC, le responsable de l'Audit Interne coordonne les travaux qui relèvent de son entité. Mais aussi ceux des auditeurs externes en vue d'assurer une couverture adéquate des travaux d'audit et d'éviter, dans la mesure du possible, tout chevauchement avec les missions des auditeurs externes. Mais dans la pratique le SAI est chargé de suivre l'application des recommandations formulées par les auditeurs externes. Il élabore des rapports de suivis et des difficultés de mise en application de façon périodique. Ces rapports sont communiqués à la fois au DG et aux auditeurs externes.

Conclusion

Dans le cadre notre étude, notre ultime objectif est de formuler les recommandations pour une meilleure redynamisation de la pratique de l'audit interne au PAC. A ce titre toutes recommandations formulées doivent s'inscrire dans l'optique de corriger un certain nombre de fait. Raison pour laquelle il faut connaitre l'existant c'est-à-dire la manière dont l'audit interne est exercé au PAC. Ce chapitre met l'accent sur la méthodologie qui est des auditeurs dans la conduite de leurs missions respectives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT

INTERNE ET RECOMMANDATIONS

La pratique de l'audit interne au PAC présente des forces tant au niveau organisationnel que fonctionnel mais également des faiblesses qui ont absolument des effets néfastes sur son fonctionnement et sa valeur ajoutée. A partir de la présentation de la pratique de l'audit interne du PAC (chapitre V), nous présenterons les différentes forces et faiblesses remarquées et formulées par la suite des recommandations pour une meilleure redynamisation de la pratique de l'audit interne au PAC.

6.1 Diverses forces relevées

Il s'agit ici des efforts fournis par le service d'audit interne. Ils se rapportent également aux différents atouts dont les agents de ce service disposent pour mener à bien leurs activités et pouvoir remplir les missions qui leur sont confiées. Ainsi, elles concernent aussi bien la prise de conscience, l'organisation de la fonction et son fonctionnement. (ANNEXE : 4 ; page 90).

6.1.1 Conscience de la nécessité de l'audit interne

Au Port Autonome de Cotonou, la fonction d'audit interne est jeune mais il est à constater que l'organisation a eu à faire l'expérience d'un Département de Gestion et Organisation, d'un Département de l'Inspection Générale et du Contrôle de Gestion. Plusieurs raisons expliquent la nécessité de cette fonction dont le souci de la recherche permanente de la maîtrise de l'activité portuaire, l'évaluation du contrôle interne et du processus de management des risques. Il est apparu nécessaire après plusieurs recommandations des auditeurs externes indépendants de créer cette structure.

6.1.2 Position Hiérarchique

L'audit interne tel que conçu et appliqué au PAC a une position privilégiée vis-à-vis de la Direction Générale. En effet, la fonction d'audit interne est exercée par un service au sein du département d'audit et de contrôle de gestion qui est rattaché directement à la direction générale et dont le chef est l'interlocuteur direct du SAI avec la Direction générale.

Dans la pratique, ce rattachement donne une certaine indépendance à ce service objet de la norme 1110, qui exige que le responsable de l'audit interne relève d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

6.1.3 La compétence des auditeurs

Selon les résultats des interviews menées les auditeurs remplissent bien leurs tâches. Car ils leur donnent satisfaction du moment où parviennent à les aider à maîtriser leurs activités par le biais de leurs recommandation au cours des différentes missions. Mais il y a nécessairement des faiblesses et lacunes qu'il faut combler en mettant en place un plan de formation continue. Il couvrira notamment la maîtrise des principes fondamentaux de l'audit interne et l'utilisation des outils et techniques d'audits.

6.1.4 Existence et utilisation de certains moyens de communication

Le SAI dispose de la charte d'audit qui est un écrit solennel à consigner des droits, à régler des intérêts, c'est une sorte de loi et de règle fondamentale. C'est donc un ensemble de textes définissant la fonction d'audit interne au PAC. L'existence de la charte d'audit représente un atout considérable à cette fonction car elle donne une certaine crédibilité à la fonction et par ricochet le rôle qui est le sien dans l'organisation portuaire. Nous relevons également l'utilisation dossier synthétique, du dossier analytique, des dossiers annexe et administratif et de la FRAP. Ce qui permet une bonne maîtrise de l'avancement des missions, un regroupement des informations et une formulation des travaux.

Pour ce qui concerne les outils, nous notons l'intégration de l'outil informatique, de la méthode de rapprochement et de vérification, de l'observation physique et de la narration. Certaines techniques, telles que l'étude préliminaire, les recherches sur le terrain et les papiers de travail sont également en utilisation dans cette structure.

6.2 Faiblesses constatées

La pratique de l'audit interne au sein du PAC présente quelques insuffisances au plan organisationnel comme fonctionnel sans oublier de faire état de la perception de ce concept par certains agents de l'organisation.

6.2.1 Perception de l'audit interne

Il ressort des questionnaires administrés que certains personnels n'y voient pas une différence avec le contrôle interne, relevant qu'il ne s'agit que d'un jeu de mot. D'autres le considèrent comme un service de détection des fraudes. Une telle perception de l'audit interne à indubitablement des conséquences sur les relations entre auditeurs internes et audités. Cette appréhension limitée de l'audit interne par le personnel constitue une faiblesse et n'est pas de nature à favoriser l'adhésion des agents dans l'accomplissement de son objectif.

6.2.2 Faiblesse sur le plan organisationnel

Sur le plan organisationnel, la pratique de l'audit interne au PAC présente des anomalies qui nécessitent des corrections dans la perspective de la redynamisation de cette fonction.

En effet, le rattachement actuel du DACG ne pose pas problème quant à l'indépendance des auditeurs mais il serait mieux que la structure chargée de l'audit interne soit directement rattachée au comité d'audit. Car sa position actuelle ne permet pas de porter un œil de regard sur la gestion du Directeur Général et du contrôleur de gestion.

Le service d'audit interne ne dispose pas d'un manuel d'audit. Donc aucun document de façon formelle n'existe pour se renseigner sur les procédures de conduite des différentes missions dévolues au SAI. Alors que la norme 2040 de l'audit interne est très claire : pour effectuer leurs audits, les auditeurs internes des structures se réfèrent à un manuel. Il décrit les procédures à suivre durant la planification, l'exécution des audits et l'établissement de rapports, afin que ces différentes phases des travaux soient effectuées conformément aux politiques et normes d'audit en vigueur.

6.2.3 Faiblesse sur le plan fonctionnel

Les faiblesses dans l'application de l'audit interne tiennent essentiellement à la conduite des missions, à l'insuffisance des moyens techniques, humains et matériels, et au contrôle et évaluation des activités des auditeurs.

6.2.3.1 Prestations

L'efficacité d'un service d'audit interne dépend en grande partie de la prestation fournie. On ne peut parler de la prestation sans faire allusion à la conduite des missions d'audits, à la gouvernance d'entreprise, au management des risques.

La conduite des missions d'audit interne est subordonnée à la connaissance et maîtrise des principes fondamentaux. Il est à constater que la phase la plus importante d'une mission d'audit qui est la planification et son frère la préparation ne sont pas exécutées à la lettre ce qui constitue un risque sur les autres phases de la mission d'audit interne.

En effet les normes veulent que le programme de mission soit élaboré après l'identification et l'évaluation des risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Mais on assiste à l'évaluation des forces et faiblesses. En d'autres termes, il faut dire que dans la pratique le personnel du service de l'audit interne saute certaines étapes décrites par la théorie.

La pratique de l'audit interne au PAC fait l'objet des missions dites périodiques. Il s'agit des missions de :

- ~ vérification de la facturation du compte d'escale ;
- ~ vérification de la facturation des locations ;
- ~ vérification de la caisse principale.

L'objectif de ces missions est de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité de facturations des services rendus par le PAC. Mais il est à constater que ce contrôle ne prend généralement pas en compte malgré la bonne volonté des auditeurs. Raison avancée la centralisation des opérations n'est encore faite. Nous pensons que les actions doivent être menées pour corriger cet état de fait. On peut accroître les moyens de la comptabilité pour que la centralisation puisse être effective avant les différentes missions de vérifications. On peut aussi décaler les dates de ces vérifications dans l'optique de permettre à la comptabilité d'être à jour.

La création d'une structure d'audit interne réside d'une part dans la volonté du management de réduire les asymétries informationnelles. Cela est possible quand les rapports de l'audit interne sont adressés directement à un comité d'audit composés des membres du conseil d'administration. D'autre part, l'audit interne doit aider le port à atteindre ses objectifs en

évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Mais il faut noter qu'au PAC l'évaluation des risques est inexistante. Le PAC ne dispose pas une cartographie des risques. Ce manquement sera pris en compte pas le plan d'audit 2011 : la Direction Générale a instruit le service d'audit interne d'intégrer dans son plan d'audit 2011 la réalisation de la cartographie des risques du PAC. Cet outil est capital dans l'analyse et l'évaluation des risques et la prise des mesures de contrôle interne. Il permettra également de prioriser les zones où les risques les plus dommageables sont susceptibles de subvenir pas des contrôles supplémentaires. Concernant la gouvernance d'entreprise, le PAC fait des efforts car il existe des mécanismes organisationnels et juridiques permettant de délimiter et de contrôler les pouvoirs et le mode de gestion des dirigeants.

6.2.3.2 Insuffisance de moyens humains

Le PAC est une structure qui compte en son sein plus de 500 employés alors que les auditeurs interne sont limités à trois y compris le chef du Département Audit et Contrôle de Gestion. Ce nombre insuffisant de personnel constitue à notre bon sens une entrave considérable au développement de cette activité au sein du PAC. Cela se justifie par de nombreuse demande du DACG à la direction générale de recruter les auditeurs internes pour mieux couvrir les activités du port. Ainsi nous déplorons l'effectif très insuffisant du service d'audit interne.

6.2.3.3 Insuffisance de moyen techniques

Le défaut d'utilisation de certains outils et techniques constitue un handicap pour la qualité de certains rapports d'audit. Selon la charte d'audit interne, les missions programmées sont arrêtées sur la base d'une identification et d'une évaluation des risques inhérents aux activités, tels qu'ils découlent d'une cartographie consolidée des risques. Mais la cartographie des risques consolidés est inexistante au PAC. Suite à nos interviews, il ressort que le plan annuel d'audit est réalisé par le SAI sur la base des priorités du Directeur Général pour un exercice et des objectifs à court et moyen terme de l'entreprise.

Alors que les missions dévolues à l'audit interne portent sur la qualité du système de contrôle interne, nous notons malheureusement que le manuel de procédures du PAC est élaboré en

2000 et à ce jour aucune mise à jour de façon formelle n'est réalisée faute de ressources nécessaires et malgré le souci quotidien du service de corriger cette situation.

6.2.3.4 Moyens matériels

Les agents de l'audit interne doivent se trouver dans les dispositions suffisantes et adéquates pour leur permettre de mener à bien les activités qui leur sont confiées. C'est ce qui ressort de la norme 2030. Au PAC, nous déplorons la vétusté des micro-ordinateurs (Processeur 1,2 GHZ ; RAM 1,8 Go) imprimantes l'absence de matériel de sauvegarde des fichiers et l'absence des procédures de back-up.

6.2.3.5 Evaluation des activités

L'évaluation formelle de la performance des auditeurs, portant sur tous les aspects de la fonction, permet d'effectuer un contrôle qualité en vue d'une amélioration continue des prestations de l'audit interne. Selon la norme 1300, le programme d'assurance et d'amélioration qualité être élaboré et tenu à jour, inclut la réalisation périodique d'évaluations internes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Mais, l'absence de systèmes et de critères d'évaluation, aussi bien des activités de l'audit que des agents eux-mêmes, ne peut aider l'audit interne à apporter suffisamment une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation.

6.3 Recommandations

L'analyse de la pratique de l'audit interne au PAC a montré qu'elle comporte certaines insuffisances qui doivent être corrigées en vue d'être conforme aux orientations des instances internationales (IIA). Pour ce faire, nous formulerons des recommandations conséquentes axées sur une nouvelle conception et organisation de l'audit interne.

6.3.1 La réorganisation du service d'audit interne

Nous pensons qu'il serait mieux de ramener la structure d'audit interne en position de direction ou département rattaché au comité d'audit. Cela suppose la création du comité d'audit qui sera rattaché directement au conseil d'administration. Il s'agira ensuite d'éclater

le département d'audit et du contrôle gestion en deux c'est-à-dire un pour le contrôle de gestion et l'autre pour l'audit interne. La nouvelle structure sera rattaché immédiatement au comité d'audit pour qu'elle plus autonome dans les missions d'audit concernant les activités dévolues au Directeur Général.

6.3.2 Le renforcement du personnel

La nouvelle structure de l'audit interne doit être étoffée en personnel. Ledit personnel doit être suffisant et qualifié. Il faut recruter au moins deux auditeurs internes d'un niveau BAC plus cinq avec au moins deux ans d'expériences professionnelles en audit interne. En termes de gestion de la carrière des auditeurs, la direction générale devrait assurer une formation continue aux auditeurs internes existants et des formations spécialisés aux nouveaux en augmentant leur participation aux séminaires.

Une méthode d'évaluations de leurs performances devrait être mise en place en fonction des objectifs assignés à la structure.

6.3.3 L'élaboration du manuel d'audit et cartographie des risques et bonne gouvernance

L'audit interne au PAC doit améliorer la conduite des missions d'audits pour garantir un résultat plus fiable. La production d'un manuel d'audit qui prend en compte les nouvelles orientations, procédures et techniques de la fonction devient indispensable. Il contribuera au renforcement de l'efficacité organisationnelle du service et facilitera l'identification des points pertinents des actions à mener sur le terrain.

Le responsable de l'audit interne devrait considérer comme prioritaire l'élaboration de la cartographie des risques. Ce qui lui permettrait de pouvoir établir un plan d'audit cohérent qui aura pris en compte des priorités préalablement définies comme le préconise la charte d'audit interne.

Les processus de gouvernance d'entreprise doivent inclure également les comités spécialisés du conseil. Ils et seront composés des administrateurs indépendants et le responsable d'audit interne qui auront pour rôle : de vérifier les processus et procédures en matière financière,

d'examiner les risques et engagement hors bilan significatifs. Chacun de ces comités peut être chargé de traiter un domaine particulier du processus de maîtrise des risques, mais c'est principalement le comité d'audit qui doit jouer le rôle moteur en coordonnant toutes les activités. Toutes actions auront un seul objectif celui d'assurer la bonne gouvernance du PAC.

6.3.4 L'appropriation des outils et techniques de la méthodologie

La pratique de l'audit interne implique la maîtrise des outils et techniques de la méthodologie reconnue et acceptée par les normes et les pratiques professionnelles. Nous proposons donc au service d'audit interne de mettre en application un certain nombre d'outils et techniques d'audits au niveau de chaque phase de conduite de missions pour compléter ceux qui existent déjà.

6.3.4.1 Les outils et techniques à utiliser dans la phase de Planification et Préparation

Les outils et techniques nécessaires sont:

- ~ le questionnaire de prise de connaissance et l'identification et l'évaluation des risques ;
- ~ l'analyse documentaire et le rapport d'orientation.

6.3.4.2 Les outils et techniques à utiliser dans la phase de réalisation

Les outils et techniques nécessaires sont: l'interview ; le sondage ; le questionnaire de contrôle interne ; les questionnaires *Volumes et Types de Transaction* (VTT) ; l'examen analytique ; les tests de validations ; la piste d'audit ; la grille d'analyse des tâches ; les calculs économiques et financiers...

6.3.4.3 Les outils et techniques à utiliser dans la phase de conclusion

Les outils et techniques qui conviennent sont: le papier de travail ; feuille d'analyse et de révélation des problèmes (FRAP) ; les logiciels informatiques.

6.3.5 Conduite de mission

Dans la phase de préparation, les auditeurs internes devraient tout mettre en œuvre pour résoudre la problématique d'identifications et d'évaluations des risques liés aux différentes activités de l'entité auditée. Car elle représente la condition préalable gage d'une programmation et orientation correcte de la mission. A cet effet un travail de fond doit être fait par les auditeurs pour maîtriser les outils et techniques d'identifications et d'évaluations des risques. Dans la phase de réalisation, la direction générale et l'entité auditée devraient aider le SAI à respecter son programme d'audit établi à cet effet. La conduite d'une mission d'audit est avant tout une question de maîtrise de la méthodologie et d'outils d'audit. C'est pour cela que nous recommandons, à la direction générale d'inscrire les auditeurs à des formations continues en audit. Le déploiement de l'audit interne mérite que les auditeurs fassent preuve d'objectivité et d'impartialité dans leurs différentes missions. Au PAC le personnel d'audit interne est insuffisant raison pour la quelle le recrutement de nouveau personnel dans cette structure nous paraît capital.

6.3.6 Contrôle et évaluation des activités et des agents du service

Le responsable du SAI devrait faire des propositions de contrôle et d'évaluations des activités de son service à la direction générale. Comme le préconise la norme 1311 les évaluations internes doivent comporter :

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

Pour faire l'application à la norme 1312 des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendante et extérieure à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

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

Ces évaluations sont capitales car elles permettront de redynamiser la pratique de l'audit interne au PAC.

6.4 Le plan de mise en œuvre des recommandations

Les recommandations qui découlent de notre étude n'ont pas les mêmes degrés de priorité ce qui justifie la proposition d'un plan d'action dans la mise en œuvre de ces recommandations.

Tableau 4 : Plan de mise en œuvre des recommandations

REF	RECOMMANDATION	PLAN D'ACTION	RESPONSABILITE	PERIODICITE
6.3.1)	Réorganisation du service d'audit interne	Production d'un projet de réorganisation soumis à l'attention du conseil d'administration	DACG/SAI	Immédiate
6.3.2)	Le renforcement du personnel.	Recruter au moins deux auditeurs. Et achat des matériels informatiques.	DACG/DRH/D FC	Trois mois.
6.3.3)	Elaboration du manuel d'audit et la cartographie des risques	Produire un manuel d'audit et cartographier les risques du PAC	DACG/DSIQ/ DG	Six mois
6.3.4)	Appropriation des outils et techniques adéquates à la méthodologie.	Utilisation des outils préconisés par l'IIA et les meilleures pratiques en audit interne.	DACG/SAI	Dès les prochaines missions.
6.3.5)	Conduite des missions	Adopté la méthodologie préconisée par l'IIA.	DACG/SAI	Dès les prochaines missions
6.3.6)	Contrôle et évaluation des activités et des agents du service.	Mis-en d'un système d'évaluation des auditeurs internes.	DACG/SAI/D G	Six mois

Source : Nous-même

Conclusion

A travers ce chapitre nous nous sommes rendu compte que la pratique de l'audit interne souffre de beaucoup d'anomalies auxquels il faut remédier dans l'optique d'une meilleure redynamisation. Les décisions doivent être prises par les instances de décision afin que l'audit interne puisse jouer convenablement son rôle dans la bonne gouvernance PAC. Ce rôle à notre avis s'appréciera dans sa capacité à réduire les asymétries des informations et le management des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a été l'occasion de présenter le PAC, le service d'audit interne sur le plan organisationnel et fonctionnel. Elle nous a permis également de prendre connaissance de la manière dont l'audit interne est exécuté au PAC. Sur la base du premier chapitre une analyse de la pratique d'audit interne est faite. De cette analyse, il dégage les forces et les faiblesses que cette structure présente. Les recommandations sont faites dans l'objectif de rendre cette dernière conforme aux normes et aux meilleures pratiques qui existent en l'à matière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

A l'instar des pays du tiers monde, le Bénin se veut un pays émergent. On ne peut parler de l'émergence sans faire allusion à la notion de bonne gouvernance. Un pays émergent veut dire également qu'une attention particulière doit être accordée à nos entreprises en adoptant des outils modernes en matière de la bonne gouvernance. Dans cette quête de la bonne gouvernance, on apprendra à :

- Identifier et évaluer les risques significatifs liés aux opérations ;
- Renforcer et structurer les contrôles ;
- vérifier que les processus et procédures en matière financière sont mis en œuvre et sont efficaces ;
- apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques.

L'audit interne quand il est bien administré joue un rôle important dans la bonne gouvernance en aidant le management dans la prise des décisions et donne l'assurance que les actions au quotidien concourent à l'atteinte des objectifs tout en donnant une réponse à ses préoccupations.

Notre étude montre que la pratique de l'audit interne au Port Autonome de Cotonou est confrontée à des problèmes qui nuisent aux objectifs affichés. Les recommandations sont formulées dans l'objectif de permettre à l'audit d'apporter aux au PAC une grande valeur ajoutée et de devenir un acteur incontournable de la bonne gouvernance.

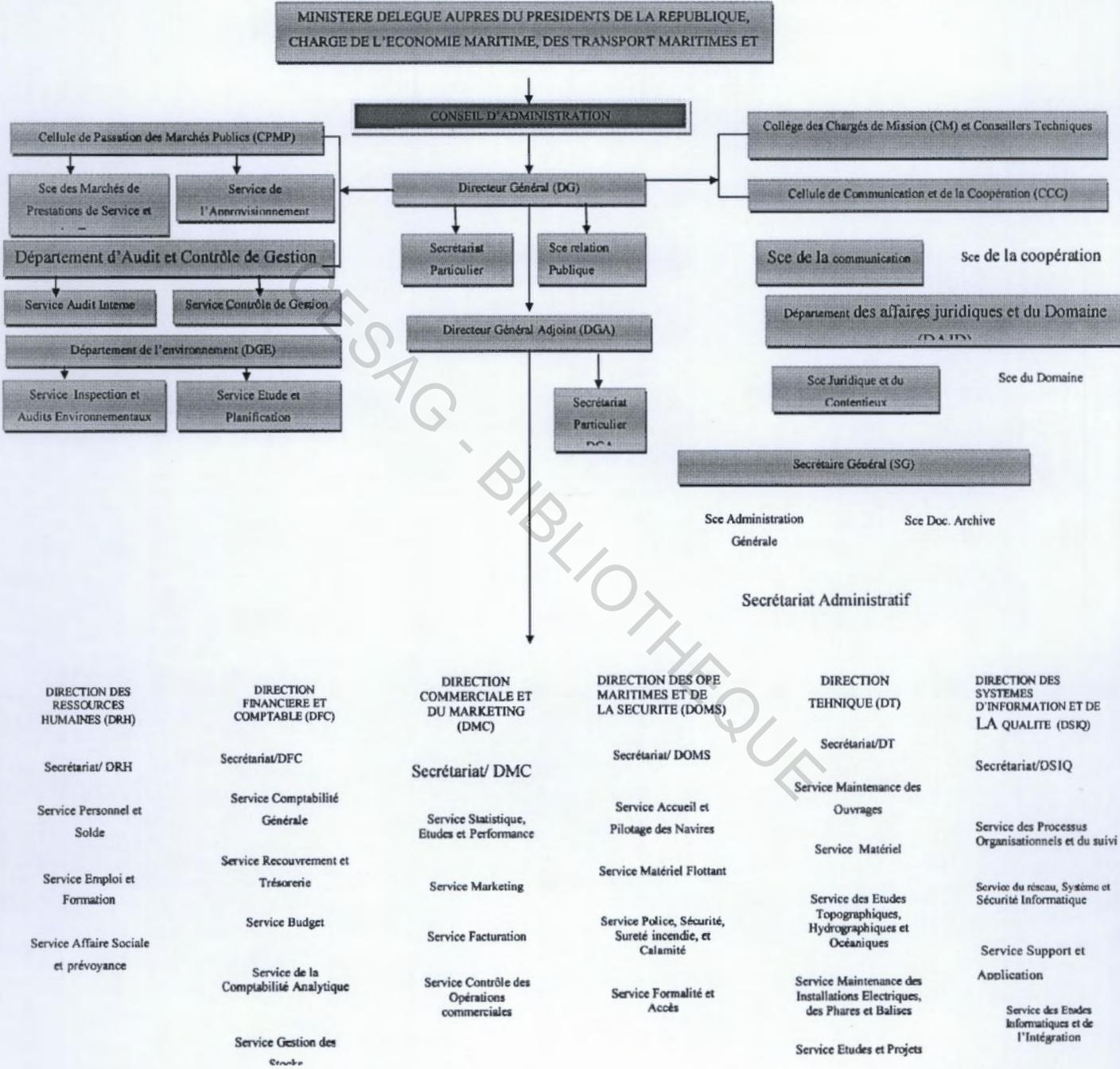
Pour y arriver, il est indispensable que les auditeurs du PAC se positionnent en tant que professionnels gardiens de l'éthique et soucieux du rendement de l'organisation. Le maintien d'un niveau acceptable d'indépendance, d'objectivité et d'impartialité s'avèrent indispensables. Dans cette perspective de redynamisation, l'évaluation des auditeurs à travers une approche systémique et méthodique nous paraît importante pour le maintien d'un niveau d'efficacité et de prise de décisions dans souci de correction des anomalies éventuelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE : 1

ORGANIGRAMME DU PORT AUTONOME DE COTONOU (Janvier 2011)



ANNEXE : 2 PROGRAMME DE TRAVAIL POUR LA VERIFICATION DE CAISSE

PORT AUTONOME DE COTONOU

DIRECTION GENERALE

DEPARTEMENT DE L'AUDIT ET DU CONTROLE DE GESTION

PROGRAMME DE TRAVAIL POUR LA VERIFICATION DE CAISSE

1. Procéder au billettage à l'aide de la fiche de vérification établie à cet effet.
2. Faire signer la fiche de billettage par la caissière.
3. Demander à obtenir le brouillard de caisse ou le manifold qui est utilisé au besoin.
4. Vérifier si les soldes de la veille sont descendus à la fin de chaque journée.
5. Relever le solde de la veille comme solde initial.
6. Vérifier la concordance entre le solde de la veille et le rapport à nouveau de la journée.
7. Procéder à la vérification arithmétique des entrées de caisse.
8. Procéder à la vérification arithmétique des sorties de caisse.
9. Dégager le solde théorique et le comparer au solde du billettage pour faire ressortir l'écart.
10. Recueillir les explications de l'audité sur l'écart si nécessaire.
11. Demander les pièces justificatives de chaque dépense effectuée.
12. Faire signer les fiches de contrôle par l'audité.
13. Evaluer le contrôle interne de la caisse.
14. Rédiger un rapport de vérification.

NB : tout au long de la procédure essayer autant que possible de mettre l'audité en confiance.

ANNEXE : 3 Guide d'entretien avec le personnel de l'audit interne

Guide d'entretien avec le personnel de l'audit interne

I. Organisation de la structure

1. Quelle description pouvez-vous faire de l'organisation de votre structure ?
2. Vous permet-elle de réaliser vos missions de façon aisée ?
3. Vos missions et objectifs sont-ils clairement définis ? Qu'en est-il de leur pertinence ?
4. Combien de personnes animent le service de l'audit interne ?

II. Rattachement hiérarchique

5. Quel rang occupe votre service vis-à-vis de la hiérarchie ?
6. L'attachement hiérarchique dont bénéficie votre service rend-t-il crédible l'indépendance qui doit être le maître mot dans la réalisation de vos missions ?
7. La création du service de l'audit interne remonte à quelle période ? Quelle raison justifie la création du service de l'audit interne ?

III. Compétence

8. Le niveau de formation actuelle vous permet-il d'assurer les fonctions d'auditeur avec sérénité ?
9. Bénéficier vous d'un programme de formation adapté et cohérent ?
10. Qu'utilisez-vous comme outils de l'audit ?
11. Disposez-vous d'un programme d'audit interne ? Si oui quelle approche utilisez-vous pour la conception de votre plan de mission d'audit interne ?
12. Quelle expérience professionnelle retrouve-t-on à votre actif ?
13. Quelle méthodologie utilisez-vous dans la réalisation de vos missions d'audit ?
14. Respectez-vous les principes fondamentaux que sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et l'indépendance ?

IV. Moyens de l'audit

15. Les moyens mis en œuvre dans le cadre de l'exécution des missions vous paraissent-ils suffisants ?
16. Le service dispose-t-il d'un budget ? si oui, est-il suffisant pour couvrir les diverses charges liées aux activités ?
17. Le service a-t-il en sa possession un progiciel ?

18. De quelles ressources (humaines, financières, logistiques) dispose le service pour mener à bien les missions et par ricochet atteindre les objectifs escomptés ?

ANNEXE : 4 Questionnaire

Questionnaire

Quelle est la structure dans la quelle vous travailler :

- ❖ Direction des Ressources Humaines
- ❖ Direction Financière et Comptable
- ❖ Direction Commerciale et du Marketing
- ❖ Direction des Opérations Maritimes et de la sécurité
- ❖ Direction Technique
- ❖ Département des Affaires Juridiques et du Domaine
- ❖ Département de la Gestion de l'Environnement

1. Selon vous, quel(s) est/sont le rôle de l'audit interne ?

- ❖ Aider les opérationnels à maîtriser leurs activités
- ❖ Conseiller le management
- ❖ Evaluer les procédures
- ❖ Lutter contre la fraude
- ❖ Faire la police

2. Votre direction a-t-elle été une fois auditée ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

3. Quels sont les services qui ont été audités ?

.....
.....

.....
.....
4. La mission d'audit vous a-t-elle révélé :

- ❖ des anomalies significatives
- ❖ des anomalies non significatives

5. Avez-vous mis en œuvre les recommandations de l'audit ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

6. Vous est-il arrivé d'autosaisie le service de l'audit interne ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

Si oui pour quelle raison ?.....
.....
.....

...

7. Pensez-vous que vos agents collaborent bien avec les auditeurs lors des missions ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

8. Etes-vous satisfaits des interventions du service de l'audit interne ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

Justifier.....
.....

.....
.....

9. Pensez-vous que l'audit a permis d'une certaine façon de maîtriser vos activités ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

10. Souhaiteriez-vous que les missions d'audits soient plus :

- ❖ Fréquentes ?
- ❖ Espacées ?
- ❖ Inexistantes ?

11. Le projet de rapport est-il discuté avec les audités avant sa finalisation ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

12. Y a-t-il des points du rapport qui ne vous satisfont pas ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

Lesquels.....
.....
.....
.....

13. Y a-t-il un suivi par l'audit interne des recommandations ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

14. Quelle attitude adoptent les auditeurs pendant les missions ?

- ❖ Courtoisie

- ❖ Mépris
- ❖ Arrogance.....
- ❖ Autres (à préciser).....
.....
.....

15. Les missions vous permettent-elles de connaître mieux les procédures appliquées au sein de votre structure ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

16. Les prestations de l'audit interne vous ont-elles semblé de :

- ❖ grande utilité ?
- ❖ Faible utilité ?

17. Les délais d'émission des rapports sont-ils respectés ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

18. Les auditeurs vous expliquent de façon précise les objectifs de la mission ainsi que le rôle et l'activité de l'audit interne ?

- ❖ Oui
- ❖ Non

Commenter

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

19. Quelles remarques, propositions faites vous au service de l'audit interne ?

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

20. Avez –vous déjà entendu parler d’une charte de l’audit interne dans votre organisation ?

❖ Oui

❖ Non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Site internet

1. Banque Mondiale (2007), Document de travail sur le transport maritime, www.worldbank.org/intafrsubsahtra/resources/ssatpwp84-final_fr.pdf
2. BTA Plus (2008), La valeur ajoutée de l'audit interne, www.btaplus.ca/btaplusauditinterne.pdf
3. IFACI (2011), Les normes d'audit interne, www.ifaci.com/normes-2011-non-commentees-audit-interne.pdf
4. IIA (2007), Code de déontologie de la pratique de l'audit interne, [www.theiia.org/code de déontologie 9 30 08.Pdf](http://www.theiia.org/code_de_deontologie_9_30_08.Pdf)

Article

5. CHAPLAIN Jean-Michel (2005), l'auditeur doit-il, et peut-il, tout écrire ? *Revue Audit Interne* (n°175) : 20-22.
6. ELIOPOULOS Georges (2003), La bonne gouvernance : principe essentiel des relations UE-ACP, *le courrier-le magazine de la conception au développement ACP-UE*, (n°201) : 1-4.
7. ROUF Jean-Loup (2007), La gestion des connaissances dans un service d'audit interne, *Revue IFACI*, (n°183) :10-11.
- 8.

Ouvrages

9. AHOUNGANSI Evariste (2010) *Audit et révision des comptes : aspect internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition, Edition Mondeexperts, Cotonou : 923p
10. ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNESSEN Benoît (2004), *Audit Comptable, audit informatique*, 3^{ème} édition, Edition De Boeck et Larcier, Bruxelles : 299p.
11. Banque Européenne d'investissement (2001), *Charte de l'audit interne*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris : 15p.

12. BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit*, 1^{ère} édition, les Editions d'Organisation, Paris : 189p.
13. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008) *Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3^{ème} édition, Edition Economica, Paris : 444p.
14. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Edition Eyrolles, Paris : 320p.
15. CHARPENTIER P. (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition Nathan, Paris : 357p.
16. Ernst et Young (2000), *Pratique de l'audit interne en France*, 2^{ème} édition, IFACI, Paris : 47p.
17. GRAND Bernard et VERDALLE Bernard, *Audit comptable et financier*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris 111p.
18. IFACI (2001) *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, Paris : 45p.
19. IFACI-ISA (2000), *Les mots de l'audit en France*, 2^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris : 102p.
20. IFACI (1997), *Normes Pour la pratique Professionnelle de l'audit interne*, Edition IFACI, Paris : 128p.
21. IFACI (2006), *Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance, de risque et du contrôle*, Editions IFACI, Paris : 245p.
22. IFACI (2009), *Référentiel professionnel de l'audit interne*, Edition IFACI Certification, Paris : 42p.
23. LEMANT Olivier (1999) *Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir*, Edition Maxima, Paris : 177p.
24. LEMANT Olivier (1995), *Conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris : 281p.
25. LEMANT Olivier, (1995), *Direction d'un service d'audit interne*, 1^{ère} édition, Edition DUNOD, Paris : 281p.
26. MOELER Robert, WITT Herbert, *Brink's modern internal auditing*, 5^{ème} édition, Edition John Wiley and Sons, INC, Ontario
27. OBERT Robert et MAIRESSE marie-Pierre (2007), *comptabilité et audit : manuel et application*, Edition Dunod, Paris : 529p.

28. PICKETT K H Spencer (1997), *The internal auditing handbook*, 1^{ère} édition: Editions John Wiley et Sons Ltd.
29. PIGE Benoit (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Edition EMS, France : 207p.
30. RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition Organisations, Paris : 479p.
31. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris : 267p.
32. SAWYER Lawrence (1996), *Sawyer's Internal Auditing, the practice modern internal auditing*, 4^{ème} édition, Edition IIA, Altamonte Springs : 1499p.
33. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris : 215p.
34. WEILL Michel (1999), *L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, 2^{ème} Edition, Edition AFNOR, Paris : 248p.

Textes

35. Manuel de procédure du Port Autonome de Cotonou Tome1 et Tome2 (2000)
36. Décision N° 002/PAC/DG/SP-C du 08 mai 2009 *Portant Attribution et Organigramme du Port Autonome de Cotonou.*
37. Charte d'audit interne du Service d'audit Interne du Port Autonome de Cotonou