



Centre Africain d'études 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

**ELABORATION DU MANUEL D'AUDIT
INTERNE DE LA DIRECTION GENERALE DU
PLAN (SENEGAL).**

Bibliothèque du CESAG



111671

Présenté par :

Aminata KHOUMA

Dirigé par :

M. Alpha SY

Directeur de l'Audit interne
de la Banque Atlantique

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à

- ✓ ma défunte tante Mme Fatou Fall NDIEGUENE pour tous les efforts qu'elle a consentis pour la réussite de mes études.
- ✓ mes parents pour leur amour et pour tous les sacrifices qu'ils ne cessent de faire pour nous.
- ✓ Me Ibrahima NDIEGUENE pour son soutien indéfectible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à :

- ✓ Mon directeur de mémoire M. Alpha SY, pour m'avoir accompagnée et conseillée tout au long de mon travail de recherche et de rédaction.
- ✓ M. Babacar MBAYE, Directeur Général du Plan pour avoir bien voulu m'accueillir dans ses services.
- ✓ M. Modou Bara NDIAYE, Directeur du Contrôle Interne de la DGP pour sa disponibilité.
- ✓ M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG, pour tous les efforts qu'il ne cesse de fournir pour nous garantir une formation d'excellence.
- ✓ Tout le personnel de la bibliothèque du CESAG et plus particulièrement à Mme Edwige SANKARA pour sa grande disponibilité.
- ✓ M. Ngary SOW, Délégué Général de l'IIA Sénégal, pour sa disponibilité et ses conseils.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AMRAE** : Association pour le management des Risques et des Assurances de l'Entreprise.
- BAF** : Bureau Administratif et Financier.
- BM** : Banque Mondiale.
- COSO** : Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.
- DGF** : Direction Générale des Finances.
- DGP** : la Direction Générale du Plan.
- DMTA** : Direction du Matériel et du Transit Administratif.
- DPN** : Direction de la Planification Nationale.
- DPPDH** : Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain.
- DSD** : Direction des Stratégies de développement.
- FMI** : Fonds Monétaire International.
- FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.
- IAS** : Institut de l'Audit Social.
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.
- IGF** : Inspection Générale des Finances.
- IIA** : Institute of internal auditors.
- La DCI** : la Direction du Contrôle Interne.
- Le DCI** : le directeur du Contrôle Interne.
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances.
- MPA** : Modalité Pratique d'application.
- NINEA** : Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et des Associations.
- NITI** : Numéro d'Identification aux Taxes Indirectes.
- PIFC** : Public Internal Financial Control.
- PV** : procès- verbaux.
- QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne.
- QPC** : Questionnaire de Prise de Connaissance.
- TFFA** : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle d'analyse	42
Figure 2 : Organigramme général de la direction générale du plan	55
Figure 3 : Organigramme proposé.....	72

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance.....	124
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne	132
Annexe 3 : Grille d'analyse des taches.....	136

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : CADRE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE	9
1.1. Définition et objectifs de l'audit interne.....	9
1.1.1. Définition de l'audit interne	10
1.1.2. Les objectifs de l'audit interne	11
1.2. Les normes d'audit interne	13
1.2.1. Les Normes de Qualification et les normes de mise en œuvre associées.....	14
1.2.2. Les normes de fonctionnement et de mise en œuvre associées.....	14
1.3. Le code de déontologie.....	15
1.3.1. Les principes fondamentaux.....	15
1.3.2. Les règles de conduite	16
1.4. Le champ d'application de l'audit interne.....	17
1.4.1. L'audit de conformité	17
1.4.2. L'audit d'efficacité	17
1.4.3. L'audit de management	17
1.4.4. L'audit stratégique.....	18
1.5. L'organisation du travail	18
1.5.1. La charte d'audit.....	18
1.5.2. Le manuel d'audit interne.....	19
1.5.3. La cartographie des risques	19
1.5.4. Le plan d'audit.....	20
1.5.5. Le manuel de procédures.....	20
1.5.6. Les dossiers de travail.....	21
1.5.7. Les papiers de travail.....	21

1.5.8. Les moyens financiers	22
Chapitre 2 : ELABORATION D'UN MANUEL D'AUDIT INTERNE	23
2.1. Processus d'élaboration d'un manuel d'audit interne.....	23
2.1.1. Définition du manuel d'audit interne.....	23
2.2. Utilité du manuel d'audit interne.....	24
2.2.1. Définir le cadre de travail	25
2.2.2. Former les auditeurs	25
2.2.3. Servir de référentiel	25
2.2.4. Le manuel d'audit : outil de maîtrise des risques	26
2.3. Processus de formalisation des procédures	26
2.3.1. La phase préparatoire.....	27
2.3.2. La phase de réalisation	27
2.3.2.1. L'évaluation des procédures.....	27
2.3.2.2. L'élaboration de la cartographie des risques.....	28
2.3.3. La finalisation	28
2.3.3.1. La rédaction des procédures.....	28
2.4. Structure générale d'un manuel d'audit interne	29
2.4.1. Le manuel administratif.....	29
2.4.2. Le manuel d'audit (technique).....	30
2.4.3. Le manuel divers	30
2.5. Contenu d'un manuel d'audit interne	31
2.6. Conditions de mise en œuvre d'un manuel d'audit interne.....	31
2.7. Les facteurs de réussite d'un manuel d'audit interne	31
2.8. Tableau de synthèse des points de vue des auteurs	32
2.8.1. L'organigramme	33
2.8.2. L'analyse ou description de postes.....	34
2.8.3. Instructions sur les déplacements des auditeurs	34
2.8.4. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne	35
2.8.4.1. l'ordre de mission ou la lettre de mission	35
2.8.4.2. Le plan d'approche.....	36
2.8.4.3. Le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA).....	37
2.8.4.4. Le rapport d'orientation	37

2.8.4.5.	La réalisation des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)	38
2.8.4.6.	Le rapport d'audit interne.....	38
2.8.4.7.	Le suivi des recommandations	39
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		41
Introduction.....		41
3.1.	Le modèle d'analyse.....	41
3.2.	Les outils de collecte et d'analyse de données	43
3.2.1.	Les outils de collecte de données	43
3.2.1.1.	L'analyse documentaire	43
3.2.1.2.	Le questionnaire de prise de connaissance.....	43
3.2.2.	Les outils d'analyse de données	44
3.2.2.1.	Le Questionnaire de Contrôle Interne	44
3.2.2.2.	Le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes	44
3.2.2.3.	La grille d'analyse des tâches.....	44
3.3.	La communication des résultats de nos travaux	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		47
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DU PLAN		49
4.1.	Présentation de la Direction Générale du Plan	49
4.1.1.	Les missions et organisation de la DGP	49
4.1.2.	La structure organisationnelle de la DGP	50
4.1.2.1.	Les services rattachés	50
4.1.2.1.1.	la Cellule de la Thématique Multi Pôle	50
4.1.2.1.2.	Les Services Régionaux de la Planification.....	51
4.1.2.2.	Les services propres	51
4.1.2.2.1.	Le service du courrier commun	51
4.1.2.2.2.	Le Bureau de la Documentation et des Archives.....	52
4.1.2.2.3.	Le Bureau administratif et financier (BAF).....	52
4.1.3.	Les directions de la DGP	52
4.1.3.1.	La Direction des Stratégies de Développement (DSD).....	53
4.1.3.2.	La Direction de la Planification Nationale (DPN)	53
4.1.3.3.	La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)	53

4.2.	présentation de la DCI	56
4.2.1.	Le rôle de la DCI	56
4.2.2.	Organisation de la DCI	56
4.2.2.1.	Le Bureau du Contrôle	56
4.2.2.2.	Le Bureau du Suivi.....	57
4.2.2.3.	Le Bureau administratif et financier.....	57
4.2.3.	Les moyens et outils de la DCI.....	57
4.2.3.1.	Les moyens humains	57
4.2.3.2.	Les outils techniques de la DCI	57
Chapitre 5 : PRESENTATION ET EVALUATION DU GUIDE DE VERIFICATION DE LA DCI.....		59
5.1.	Présentation du Guide de Vérification Administrative et Financière.....	59
5.1.1.	Définition des objectifs généraux de la Vérification Administrative et Financière	59
5.1.2.	La méthodologie de vérification.....	60
5.1.2.1.	La prise de connaissance ou la familiarisation avec la structure contrôlée	60
5.1.2.1.1.	Le contrôle de la fonction directionnelle	60
5.1.2.1.2.	Vérification du niveau d'application des directives émises à l'endroit de la structure.....	61
5.1.2.2.	Les épreuves de vérification administrative.....	61
5.1.2.2.1.	Les actes de passation de service	61
5.1.2.2.2.	L'organisation administrative	61
5.1.2.2.3.	Les épreuves de vérification comptables	64
5.1.3.	Conclusions, directives et recommandations	66
5.2.	Analyse du guide de Vérification Administrative et Financière de la DCI.....	67
Chapitre 6 : ELABORATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE DE LA DGP		70
6.1.	Présentation du manuel de la DCI	70
6.1.1.	Objet du manuel	70
6.1.2.	Champ d'application	70
6.1.3.	Objectifs du manuel.....	71
6.1.4.	La diffusion du manuel.....	71
6.2.	Le cadre de travail des contrôleurs internes	71

6.2.1.	Organigramme de la DCI	71
6.2.2.	Les fiches de postes des auditeurs	72
6.2.2.1.	Fiche de poste du DCI.....	72
6.2.2.2.	Fiche de poste du chef du bureau de contrôle	75
6.2.2.3.	Fiche de poste du chef du bureau du suivi	77
6.2.2.4.	Fiche de poste du contrôleur interne	79
6.2.2.5.	Fiche de poste du chef du bureau administratif et financier	81
6.2.2.6.	Fiche de poste de la secrétaire administratif	83
6.2.2.7.	Fiche de poste du comptable des matières	85
6.3.1.	Les guides de contrôle interne	113
6.3.1.1.	Guide d'audit de la comptabilité	113
6.3.1.2.	Listes des documents à consulter lors de l'audit de la comptabilité	113
6.3.1.3.	Liste des personnes à contacter	113
6.3.1.4.	Guide d'audit de la fonction comptabilité administrative.....	114
6.4.	Recommandations	119
	CONCLUSION GENERALE	121
	ANNEXES	123
	BIBLIOGRAPHIE	137

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la fin des années 90, la Commission Européenne créait le concept « Public Internal Financial Control » (PIFC). Ce modèle est destiné à fournir aux pays postulant à l'Europe et à ceux bénéficiant de l'aide de l'Union, dans le cadre de sa politique de voisinage, un modèle de gestion des finances publiques. L'objectif principal du PIFC, est d'améliorer, de reconstruire ou de mettre au point leur système de contrôle interne dans le secteur public.

L'une des innovations de ce modèle, est l'introduction des grands principes de la responsabilité managériale dans la gestion publique. Ainsi, on passe d'une logique de moyens à une logique de résultats dans l'exécution des budgets où l'accent est désormais mis sur la transparence, la responsabilité et la qualité.

Dans le même temps, les grands bailleurs de fonds tels que la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire international (FMI), ont emboîté le pas à l'Europe. Ils exigent une gestion plus rigoureuse et transparente des fonds qu'ils allouent aux pays en voies de développement sous forme d'aides ou de subvention.

D'ailleurs, face à cette double pression exercée par ses principaux donateurs, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a adopté de nouvelles directives. Celles-ci, visent l'harmonisation et la modernisation des instruments de gestion des finances publiques des Etats parties.

L'adoption de ce nouveau cadre harmonisé des finances publiques, exige une mutation du contrôle budgétaire qui, au-delà des vérifications orientées sur la régularité des dépenses, va évoluer vers un contrôle axé sur l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Face à cette nouvelle donne, le Sénégal a entrepris depuis le début des années 2000, plusieurs réformes budgétaires et institutionnelles. Elles ont pour objectif d'assurer, une meilleure efficacité dans la gestion des deniers publics, la modernisation des instruments de l'exécution budgétaire et le renforcement de la qualité des contrôles.

Cette volonté de renforcer les contrôles sur l'exécution de la loi des finances vise à limiter les détournements et les dérives notées dans les passations de marchés publics. Elle s'est traduite par le passage d'un contrôle ex-ante vers un contrôle ex-post. Ce qui a entraîné la création de services d'audit interne au sein des directions générales relevant du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

C'est ainsi, que la Direction Générale du Plan, à l'instar des autres départements du MEF, a intégré dans son organigramme, une direction du contrôle interne (DCI). Cette dernière, a pour mission de veiller à l'application des instructions et directives présidentielles et primatoriales. La DCI veille également, à la mise en œuvre des recommandations issues des rapports de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et des autres corps de contrôles.

De surcroit, la DCI aide le Directeur Général du Plan dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité. Autrement dit, elle est chargée d'effectuer une analyse des procédures de contrôle internes et de fournir à la Direction Générale des recommandations pertinentes pour les améliorer.

La DCI, étant une jeune direction au sein de la DGP, ne dispose pas encore suffisamment de ressources humaines qualifiées aux techniques d'audit interne. Ainsi, pour les aider à pallier cette insuffisance, l'IGF a mis à leur disposition un guide de vérification qui sert de référentiel pour la réalisation des missions d'audit. Toutefois, celui-ci présente des lacunes car il n'indique que les différentes étapes d'une mission d'audit et les vérifications à effectuer sur chaque cycle.

Par conséquent, les interventions sur le terrain sont effectuées en méconnaissance des normes, techniques, moyens et outils de l'audit interne. Aussi, les auditeurs se contentent-ils de se limiter aux contrôles de régularité de l'exécution budgétaire.

A cela viennent s'ajouter les dysfonctionnements constatés dans l'organisation même du service et concerne notamment :

- ✓ cumul de fonction d'auditeur et d'opérationnel du fait de l'insuffisance des ressources humaines ;
- ✓ inexistence de fiches de postes décrivant les attributions et les responsabilités de chaque agent ;
- ✓ absence d'organigramme formalisé définissant les relations hiérarchiques entre les différents agents de la DCI ;
- ✓ déficit de compétence des agents en techniques d'audit ;
- ✓ inadéquation entre les recrutements et les besoins du service en ressources humaines.

Ainsi, l'audit interne reste à un niveau embryonnaire car des objectifs très simples lui sont assignés, limitant ses interventions à des contrôles de régularité. Partant, l'évaluation des risques et l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience des procédures de contrôle restent les parents pauvres de l'activité d'audit interne.

Pour pallier aux insuffisances liées à l'organisation du service et à celle du travail, il est nécessaire que la DCI se dote de moyens de base indispensables à la pratique et au développement de l'audit interne, tels que :

- ✓ la charte d'audit interne ;
- ✓ le plan d'audit ;
- ✓ la cartographie des risques,
- ✓ le manuel d'audit.

Nous pensons que l'élaboration d'un manuel d'audit interne constitue la solution la plus appropriée aux problèmes auxquels la DCI est confrontée. Il servira de guide aux contrôleurs car comportant d'une part, toutes les données théoriques de base qu'ils doivent maîtriser en matière de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne et d'autre part un référentiel pour la conduite des missions.

Par ailleurs, le manuel va faire une description de l'organisation et des procédures de la DCI. Il indiquera également le cadre de travail dans lequel évoluent les agents du service, facilite la formation et l'adaptation des auditeurs débutants et rappelle les éléments du cadre de référence pour la pratique de l'audit interne.

A ce titre, il doit être élaboré de manière à faciliter la compréhension des concepts de bases relative à la méthodologie, aux outils, techniques et moyens de l'audit interne. Aussi, doit-il décrire de façon très explicite le processus de planification et d'exécution des missions.

De ce fait, la question de recherche principale peut être posée :

Quel contenu conférer au manuel d'audit interne pour améliorer l'efficacité des missions de la DCI ?

En réalité il s'agira pour nous de trouver une réponse aux interrogations suivantes :

- ✓ comment élaborer le manuel d'audit interne ?
- ✓ quel est le contenu d'un manuel d'audit interne ?
- ✓ comment mettre en œuvre le manuel d'audit interne dans le cas particulier de la DCI ?
- ✓ quelles dispositions prendre pour promouvoir sa diffusion et ses mises à jour ultérieures ?

L'objectif principal de notre étude est d'élaborer un manuel d'audit interne qui servira de guide à la DCI afin de l'aider à mieux organiser le service ainsi que le travail des auditeurs internes. Ainsi, il en ressort le thème de notre étude : « **élaboration du manuel d'audit interne de la Direction Générale du Plan** ».

Il découle de cet objectif principal, les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ définir le cadre théorique de la pratique de l'audit interne ;
- ✓ définir le processus d'élaboration du manuel d'audit interne ;
- ✓ définir le contenu du manuel d'audit interne ;
- ✓ présenter et évaluer le Guide de Vérification Administrative et Financière des Structures de l'Administration Centrale en vigueur à la DCI ;
- ✓ élaborer le manuel d'audit interne de la direction générale du plan ;
- ✓ faire des recommandations pour sa vulgarisation.

Cette étude revêt un double intérêt :

Pour la DCI, ce manuel d'audit interne contribuera à une meilleure organisation du travail en permettant à chaque agent de connaître les tâches qui lui seront confiées et la manière de les effectuer suivant les normes applicables à la profession. De plus, il participera à améliorer l'efficacité du service et la pertinence des recommandations issues des rapports de mission.

La réalisation de cette étude nous permettra de répondre à une exigence pédagogique et de mettre en pratique toutes les connaissances théoriques acquises sur l'audit interne au cours de notre formation.

Notre étude sera articulée en deux parties. La première sera réservée à une revue de littérature et comportera les trois chapitres suivants :

- ✓ le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- ✓ le processus d'élaboration d'un manuel d'audit interne ;
- ✓ la méthodologie de recherche.

La deuxième partie, qui porte sur le cadre pratique de l'étude, sera à son tour scindée en trois chapitres que sont :

- ✓ la présentation de la Direction Générale du Plan ;
- ✓ la présentation et l'évaluation du guide de vérification administrative et financière;
- ✓ l'élaboration du manuel d'audit interne de la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Apparue aux Etats-Unis durant la crise des années trente, l'audit interne était une fonction de contrôle orientée exclusivement sur les fonctions comptables, financières et la recherche de fraude.

Mais avec la mondialisation de l'économie et la déréglementation financière, le monde dans lequel vivent les organisations change. Il change très vite. Le rôle de l'audit interne sera tributaire à la fois des changements externes aux organisations telles que :

- ✓ les innovations techniques ;
- ✓ la concurrence effrénée pour la conquête de nouvelles parts de marchés ;
- ✓ l'exigence de plus en plus accrue des actionnaires pour un comportement plus responsable des dirigeants et des mutations internes induits.

L'audit interne qui se focalisait à l'origine sur les systèmes de contrôle, s'oriente désormais vers l'identification et l'évaluation des risques organisationnels. Pour cela, il fournit aux organisations l'assurance que, face à ces risques, les systèmes de contrôle sont bien conçus et efficaces.

Pour mieux appréhender l'audit interne, nous aborderons à travers ce chapitre intitulé le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne :

- ✓ la définition officielle et les objectifs ;
- ✓ les normes qui régissent cette activité;
- ✓ le code de déontologie et les règles de conduite applicables aux auditeurs ;
- ✓ le champ d'application ;
- ✓ enfin les moyens dont disposent les auditeurs internes pour mener à bien leur mission.

Chapitre 1 : CADRE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE

Introduction

Apparue aux Etats – Unis durant la crise des années trente, la fonction audit interne a connu de profondes évolutions depuis la deuxième guerre mondiale. D'abord, principalement axé sur les aspects financiers et comptables, l'audit interne couvre aujourd'hui tout l'éventail des activités opérationnelles. Il réalise de ce fait des activités d'assurance et de conseil au profit de diverses organisations.

Le développement de cette activité a été favorisé par l'accroissement de la taille et la décentralisation des organisations. Celles-ci effectuent des opérations de plus en plus complexes et sophistiquées. Ce qui implique un besoin accru de disposer d'un outil indépendant et objectif d'évaluation et d'amélioration de leurs processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

Aujourd'hui, l'audit interne est une activité professionnalisée. Elle bénéficie d'un cadre de référence internationalement reconnu qui indique entre autre, les normes pour la pratique de l'audit interne et les comportements attendus de ces professionnels.

Ce chapitre consacré au cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne, sera subdivisé en quatre sections où seront abordés les points ci-après :

- ✓ la définition et les objectifs de l'audit interne ;
- ✓ les normes ;
- ✓ le code de déontologie ;
- ✓ le champ d'application de l'audit interne ;
- ✓ l'organisation du travail des auditeurs.

1.1. Définition et objectifs de l'audit interne

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition de l'organisation dont l'objectif est d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser et font

toute recommandation utile pour les améliorer. A cet égard, l'audit interne joue un rôle éminemment important dans les organisations.

1.1.1. Définition de l'audit interne

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne mais nous n'allons retenir que la définition officielle proposée en 1999 par le conseil d'administration de l'Institut des auditeurs internes (IIA) selon laquelle :

« 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 son efficacité » (BERTIN, 2007 : 20).

Il ressort de cette définition que :

- ✓ l'audit interne est une activité de conseil et d'assurance ;
- ✓ c'est un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'existence, la pertinence et l'efficacité des autres dispositifs de contrôle ;
- ✓ son objectif est d'assister les responsables dans l'exercice de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités contrôlées ;
- ✓ l'audit concerne toutes les phases de l'activité de l'entreprise qui intéressent la Direction. Ceci implique d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées.

Nous pouvons retenir d'emblée qu'il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositif de contrôle interne.

Le Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO), définit le contrôle interne comme : « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✓ la fiabilité des informations financières ;
- ✓ la conformité aux lois et aux règlements (HAMZAOUI, 2005 : 80).

Nous remarquons que cette définition assimile l'audit interne à une activité et non une fonction et elle :

- ✓ insiste sur l'idée d'indépendance ;
- ✓ souligne que l'audit interne apprécie l'ensemble du contrôle interne afin de détecter très rapidement les risques et les dysfonctionnements et de proposer des recommandations ; il aide les responsables de l'organisation à travers des conseils, à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité ;
- ✓ elle élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil ;
- ✓ elle donne à l'auditeur une quasi-certification sur le jugement qu'il porte (RENARD, 2010 : 74).

En résumé, l'audit interne est une activité universelle qui s'intéresse à toutes les organisations, à toutes les fonctions et poursuit plusieurs objectifs.

1.1.2. Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne a pour finalité d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, il leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées (COLLINS & VALIN, 1992 : 23).

Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation.

Selon LEMANT (1995 : 60) et Cooper et LYBRAND (2000 : 122), l'activité d'audit interne vise à :

- ✓ examiner la fiabilité des opérations financières et opérationnelles ainsi que les moyens et les méthodes utilisées pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations ;

- ✓ vérifier la conformité des systèmes mis en place avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- ✓ apprécier l'existence et l'efficacité des moyens de protection et de sauvegarde des actifs ;
- ✓ apprécier l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- ✓ examiner la cohérence des opérations avec les objectifs ;
- ✓ examiner la façon dont les ressources sont utilisées, afin de s'assurer qu'elles le sont efficacement sans gaspillage.

L'audit interne doit également évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Pour cela, il doit s'assurer que :

- ✓ les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission ;
- ✓ les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- ✓ les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- ✓ les risques sont recensés et communiqués aux collaborateurs et à leur hiérarchie à temps opportun pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités ;
- ✓ les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par les deux moyens (Norme 2120).

De même, les auditeurs internes peuvent en effet, intervenir dans les opérations de fusion ou d'acquisition en donnant au management une meilleure maîtrise des opportunités et des risques. Par conséquent, ils leur fournissent, une assurance sur le réalisme des prévisions financières et une analyse exhaustive de la nature des risques possibles (MULLENBACH, 2000 : 18).

Pour atteindre ses objectifs, l'audit interne s'appuie sur un cadre de référence reconnu à l'échelle internationale et comprenant pour l'essentiel, les normes d'audit interne et un code de déontologie qui décrit les comportements attendus des auditeurs internes.

1.2. Les normes d'audit interne

L'activité d'audit interne est exercée dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille et la complexité des structures divergent. Elle peut de surcroît être exercée par des professionnels de l'audit interne, internes ou externes à l'organisation.

Ces différents pouvant influencer la pratique de l'audit interne, il devient crucial pour les ses professionnels de se conformer aux normes reconnues à l'échelle internationale afin de s'acquitter convenablement de leurs responsabilités.

Néanmoins, si la législation ou la réglementation empêchent aux auditeurs internes et à l'audit de respecter certaines dispositions des normes, ils doivent se référer aux autres dispositions et de procéder à une communication appropriée. De même lorsque les normes sont conjointement utilisées avec des dispositions d'autres organes de référence, l'auditeur interne doit le cas échéant, citer dans sa communication l'utilisation d'autres normes. En revanche, quand ces normes sont contradictoires avec les autres dispositions, les auditeurs internes doivent se conformer aux autres dispositions si celles-ci sont plus exigeantes.

Ces normes d'audit interne ont pour but, de définir les principes de base que doit suivre la pratique de l'audit interne ; de fournir un cadre de référence pour la réalisation des activités d'audit interne en permettant l'apport de valeur ajoutée ; d'établir les critères d'appréciation d'un bon fonctionnement de l'audit interne et de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations (RENARD, 2003 : 241).

Les normes d'audit interne se composent :

- ✓ des Normes de Qualification (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne,
- ✓ des Normes de Fonctionnement (série 2000) qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ;
- ✓ des Normes de Mise en Œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques (Renard, 2003 : 106).

L'application de ces trois séries de normes est obligatoire. Toutefois, il peut y avoir exception lorsque des adaptations sont justifiées par les circonstances.

1.2.1. Les Normes de Qualification et les normes de mise en œuvre associées

Les normes de qualification indiquent que la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne. En outre, ils doivent être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu'avec les Normes.

Ces normes incitent également les responsables d'audit interne à revoir périodiquement la charte d'audit interne et de la soumettre à l'approbation de la Direction Générale ou du conseil.

1.2.2. Les normes de fonctionnement et de mise en œuvre associées

Les Normes de Fonctionnement et de mises en œuvre associées concernent la nature des activités du service d'audit interne et ses critères de qualité. Elles se subdivisent en sept articles principaux que sont :

- ✓ la norme 2000 qui précise que l'audit interne doit apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Les directives contenues dans cette normes sont les fondements d'une bonne gestion de l'audit interne ;
- ✓ la norme 2100 qui aborde la nature du travail ;
- ✓ la norme 2200 qui recommande aux auditeurs internes de concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées ;
- ✓ la norme 2300 qui stipule que les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission ;
- ✓ la norme 2400 qui préconise que les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions « aux destinataires appropriés ».
- ✓ la norme 2500 qui suggère la mise en place d'un système permettant la surveillance de progrès ;

- ✓ la norme 2600 qui recommande à l'audit interne d'examiner avec la direction générale le niveau de risque résiduel si celui-ci est inacceptable ou de le soumettre au conseil en cas de désaccord.

En résumé, les normes offre aux professionnels de l'audit un cadre uniforme pour la pratique de leur activité. De plus, elles leur permettent d'accomplir leur mission avec rigueur afin de fournir aux organisations des analyses et des commentaires pertinents pour les aider à mieux maîtriser leurs activités. C'est dans cette optique que l'audit interne contribuera à créer de la valeur ajoutée.

1.3. Le code de déontologie

Le code de déontologie comprend les principes applicables à la pratique de l'audit interne et des règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes fournissant des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une éthique dans la profession de l'audit interne et comporte deux volets essentiels :

- ✓ 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 (BRESSAC, 2000 : 8).

1.3.1. Les principes fondamentaux

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

- ✓ intégrité : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement ;
- ✓ 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 ;

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

Ces principes fondamentaux sont également déclinés en 12 règles de conduite que les auditeurs internes ne sauraient s'écarter sans trahir leur mission.

1.3.2. Les règles de conduite

Elles déclinent l'application des principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent être déclinées comme suit :

- ✓ accomplir honnêtement les missions ;
- ✓ respecter la loi ;
- ✓ ne pas prendre part à des activités illégales ;
- ✓ respecter l'éthique ;
- ✓ être impartial ;
- ✓ ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- ✓ révéler les faits significatifs ;
- ✓ protéger les informations ;
- ✓ ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ✓ ne faire que ce qu'on peut faire ;
- ✓ améliorer ses compétences ;
- ✓ respecter les normes (Renard, 2010 : 108).

Il est du ressort du responsable de l'audit interne d'inculquer ces principes à l'équipe d'auditeurs et de veiller à leur application.

1.4. Le champ d'application de l'audit interne

Tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique, de même l'audit interne distingue un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination (RENARD, 2010 : 47).

Le classement par objectif permet de distinguer quatre niveaux d'application de l'audit interne à savoir :

- ✓ audit de conformité/ régularité ;
- ✓ audit d'efficacité ;
- ✓ audit de management ;
- ✓ audit de stratégie.

1.4.1. L'audit de conformité

L'audit de conformité correspond à la démarche simple et traditionnelle de l'auditeur. Il consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information... en bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple (RENARD, 2010 : 48).

1.4.2. L'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur, ne disposant plus de référentiel préexistant suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine de dysfonctionnement. La recherche d'une meilleure efficacité se réalise alors par rapport à un référentiel idéal construit par l'auditeur (IFACI & IAS, 1995 : 14).

1.4.3. L'audit de management

L'audit de management a pour objet d'apprécier la cohérence entre les politiques régissant une fonction et la stratégie générale de l'organisation (IFACI & IAS, 1995 : 14).

Cette démarche nécessite un grand professionnalisme, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écouté des responsables quant aux recommandations susceptibles d'être formulées dans ce domaine. Les missions d'audit de management sont exécutées par des responsables d'audit interne, des chefs de mission ou par des auditeurs très confirmés (RENARD, 2010 : 52).

1.4.4. L'audit stratégique

L'audit stratégique est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégie de l'entreprise avec le milieu dans lequel elle se situe pour en vérifier la cohérence globale (BERTIN, 2007 : 289). L'audit stratégique est une dimension nouvelle de l'audit et constitue le stade ultime de développement de la fonction.

Pour WEILL (1999 : 42), l'audit stratégique n'est pas :

- ✓ un audit général de l'organisation si on entend par là un audit systématique de l'ensemble des fonctions ;
- ✓ un audit financier,
- ✓ un audit fonctionnel ou un ensemble d'audit fonctionnel simplifié.

Mais il est celui des performances rapportées aux choix stratégiques et à l'environnement.

1.5. L'organisation du travail

L'organisation du travail d'un service audit interne correspond à un « emboîtement logique de poupées gigognes » où on retrouve au sommet la charte d'audit, puis l'indispensable plan, viennent ensuite le manuel d'audit, les dossiers et les papiers de travail, le manuel de procédures et enfin, les moyens matériels (RENARD, 2010 : 399).

1.5.1. La charte d'audit

Pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance des organisations, les auditeurs internes doivent respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes. L'existence dans chaque société d'une charte d'audit le permet.

La charte d'audit est « *est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du service d'Audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement* ». (GERBIER, 1996 : 10).

La charte d'audit interne est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte doit définir la position de l'audit interne dans l'organisation, autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions et définir le champ d'activité d'audit interne (IIA, 2011 : 24).

1.5.2. Le manuel d'audit interne

A la différence de la charte d'audit, le manuel est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. Il constitue donc un élément important de l'audit interne dont il va refléter l'organisation et les habitudes de travail. C'est une bible du service qui doit remplir trois objectifs à savoir :

- ✓ définir le cadre de travail ;
- ✓ aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- ✓ servir de référentiel (Renard, 2010 : 418).

1.5.3. La cartographie des risques

D'après l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), la cartographie des risques est la représentation synthétique et globale des risques hiérarchisés selon le critère de l'entreprise. Elle est l'outil fondamental des dirigeants pour identifier les axes d'actions prioritaires au titre de la couverture des risques, et décider de l'allocation des ressources disponibles.

L'élaboration de la cartographie des risques poursuit les objectifs suivants :

- ✓ inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ✓ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'assumer le management de ses activités ;

- ✓ permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

Le processus global de cartographie des risques constitue un support pour de nombreux autres processus notamment l'élaboration du programme d'audit (KEREBEL, 2009 : 148).

1.5.4. Le plan d'audit

Le plan d'audit est un document élaboré par le service audit interne et approuvé par la direction générale qui indique, selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui en seront en charge (COLLINS & VALIN, 1992 : 86).

L'élaboration du plan d'audit est la responsabilité la plus importante du directeur de l'audit vis-à-vis de l'entreprise. Il lui appartient en effet d'utiliser au mieux les moyens dont il dispose en proposant des missions là où les risques relatifs au patrimoine, à la qualité de l'information sont plus lourds de conséquences et ont plus de chance de se réaliser (BARBIER, 1999 : 71).

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour.

1.5.5. Le manuel de procédures

Pour MONKAM-DAVERAT et HENRY (2001 : 48), une procédure est un enchaînement logique de tâches élémentaires standardisées déclenchées en amont par l'expression d'un besoin et limitée en aval par l'obtention d'un résultat. Ainsi donc, le manuel de procédures est un document qui, sous forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise et constitue pour celle-ci, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. Le manuel de procédures est, non seulement un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise, mais aussi un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations en spécifiant :

- ✓ le niveau de responsabilité (qui) ;
- ✓ les tâches à faire (quoi) ;
- ✓ les différentes étapes de traitement (quand) ;
- ✓ les lieux de réalisation (où) ;
- ✓ le mode d'exécution (comment).

Les procédures formalisées doivent constituer la référence première de l'auditeur, d'une part, elles fournissent une piste utile pour ses travaux d'investigation d'autre part, leur absence rendrait le contrôle délicat, voire impossible.

1.5.6. Les dossiers de travail

Les dossiers d'audit ont pour but de recenser, rassembler et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission. Il permet à l'auditeur de justifier les conclusions de son rapport par des données convenablement classées, structurées et archivées, et de pouvoir répondre ainsi à toute question ou contestation (LEMANT, 1995 : 153).

Les dossiers d'audit comportent deux catégories de documents :

- ✓ des documents descriptifs : analyses de postes, organigramme, tableau de risque, diagramme de circulation, etc. ;
- ✓ des documents explicatifs : feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP, tableaux de rapprochement significatifs, résultats des tests, etc.

1.5.7. Les papiers de travail

Pour chaque mission d'audit, un dossier clair et complet doit être constitué. Parmi les éléments essentiels de ce dossier figurent : les papiers de travail et les dossiers d'audit proprement dits.

Selon RENARD (2010 : 224), « le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire, l'auditeur est celui qui note tout ».

Ces papiers de travail doivent répondre à trois exigences inhérentes à la démarche d'audit :

- ✓ l'exigence de preuve : le papier de travail permet de justifier et prouver non seulement vis-à vis des audités, mais également des tiers, le bien fondé des affirmations et dysfonctionnements mentionnés dans le rapport d'audit ;
- ✓ l'exigence d'efficacité : dans le cas d'audit cyclique, il est possible, en consultant les papiers de travail de l'audit antérieur d'avoir accès aisément aux informations et explications obtenues lors de la mission précédente ;
- ✓ enfin, l'exigence de formation : la consultation des papiers de travail des auditeurs précédents permet à l'auditeur suivant de trouver les questions que ses prédécesseurs se sont posées, les moyens d'analyse et tests utilisés pour y répondre et les conclusions qu'ils en ont tirées (BOUANICHE, 2000 : 32).

1.5.8. Les moyens financiers

L'enveloppe financière nécessaire au service audit interne se détermine à partir du plan d'audit approuvé par la direction générale. Ce plan va tenir compte des effectifs et de leurs variations, il tiendra compte également de tous les frais afférents à la formation professionnelle à dispenser aux auditeurs, leurs frais de documentation et de déplacement (RENARD, 2010 : 428).

Conclusion

L'audit interne est une démarche méthodologique menée par des professionnels indépendants, faisant référence à des normes en vue de porter un jugement motivé et indépendant sur la fiabilité et l'efficacité des systèmes et procédures des organisations.

Le temps où l'audit interne était exclusivement comptable et financier est révolu. Désormais, c'est une activité universelle qui s'intéresse à toutes les entités et dans toutes leurs dimensions. Néanmoins, le niveau de développement de l'audit interne diffère d'une organisation à une autre. Ainsi, si certaines organisations ont intégré l'audit interne dans leur culture depuis de longues années et se trouvent à un stade bien élevé, d'autres en sont encore à la mise en place de la fonction avec des objectifs très simples.

Chapitre 2 : ELABORATION D'UN MANUEL D'AUDIT INTERNE

Introduction

Les activités de l'audit interne sont de plus en plus effectuées par des équipes multidisciplinaires qui regroupent des ingénieurs, des comptables, des diplômés de gestion et même des juristes ce qui reflètent la grande diversité des profils des auditeurs internes.

En plus de cette pluralité des profils, les services d'audit sont caractérisés par un fort taux de turn-over. Pour gérer au mieux cette diversité des profils et la forte rotation du personnel, les responsables de l'audit interne doivent disposer de politiques et procédures formalisées et détaillées. Celles-ci, serviront de canevas aux auditeurs pour accomplir leurs tâches dans le plus grand respect des normes généralement admises par la profession et celles spécifiques au service.

2.1. Processus d'élaboration d'un manuel d'audit interne

Une bonne organisation d'un service d'audit interne ainsi que la réalisation de toute mission impliquent l'existence au préalable, de règles précises formalisées, connues et acceptées de tous les acteurs. Ces règles sont consignées dans le manuel d'audit interne.

2.1.1. Définition du manuel d'audit interne

Le fondement du manuel d'audit interne est défini par la norme 2040-règles et procédures qui dispose : « *le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne* » et la Modalité Pratique d'Application 2040-1.

Plusieurs auteurs ont donné une définition du manuel d'audit. Mais nous n'en retiendrons que celle de RENARD qui semble être la plus complète.

A la différence de la charte d'audit, le manuel est à usage interne, tout comme la documentation à disposition des auditeurs et qui est à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. Il est exigé par la norme 2040. Comme la charte d'audit, le manuel d'audit est un document d'entreprise et qui va refléter l'organisation et les habitudes de

travail du service d'audit interne. Ce document, sorte de bible du service, doit remplir trois objectifs :

- ✓ définir de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, conditions générales de travail) ;
- ✓ aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service) ;
- ✓ servir de référentiel normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit interne (RENARD, 2010 : 418).

Cette définition indique clairement :

- ✓ la nature et la finalité du manuel d'audit interne ;
- ✓ la différence entre la charte d'audit interne dont l'objectif principal est de permettre aux auditeurs et aux audités d'avoir une description claire de la mission, des pouvoirs, et des responsabilités de la fonction d'audit interne d'où l'obligation de la diffuser largement dans les organisations contrairement au manuel d'audit interne qui est un document interne appartenant au service d'audit interne ;
- ✓ la nécessité d'enrichir le manuel à l'occasion de chaque mission à l'inverse de la charte qui est conçue et reformulée à certaines occasions comme lors de la création d'un service d'audit ou lorsque l'environnement de celui-ci change,
- ✓ la mise en œuvre du manuel est recommandée par la norme 2040 : « politiques et procédures ».
- ✓ les principaux objectifs poursuivis par le manuel d'audit interne.

De façon générale, le manuel d'audit interne est un guide référentiel qui permet de conduire les missions de façon cohérente et diligente conformément aux normes et bonnes pratiques qui organisent l'activité d'audit.

2.2. Utilité du manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne constitue un outil de travail mais aussi un cadre de référence pour toute activité d'audit interne. Il vise également à renforcer la capacité des auditeurs en leur dotant d'un outil efficace de formation, de gestion, de communication et enfin de mesure de leurs performances.

2.2.1. Définir le cadre de travail

Pour atteindre ce but, le manuel comporte l'organigramme du service avec mention de son rattachement, les analyses de postes de tous les membres de l'audit interne afin que tous connaissent de façon précise la mission assignée à chacun. A cet égard, il va comporter également :

- ✓ l'indication des pouvoirs dévolus aux différents membres du service ;
- ✓ le champ d'application dévolu à chacune des missions s'il en existe plusieurs au sein de la structure ;
- ✓ les conditions générales de travail telles que les horaires et les dispositions relatives aux déplacements et aux remboursements de frais professionnels (RENARD, 2010 : 418).

2.2.2. Former les auditeurs

Selon LEMANT (1999 : 77), dès qu'un service audit interne recrute il aura besoin d'un manuel d'audit adapté aux particularités de l'entreprise. RENARD (2010 : 418), a rejoint LEMANT en affirmant que : « le premier contact de l'auditeur débutant avec le service doit être le manuel dont on lui remet un exemplaire ». C'est à la lecture de ce document qu'il va découvrir les objectifs et spécificités de fonctionnement du service.

En outre, le manuel d'audit a une vertu pédagogique. Il décrit la procédure d'élaboration de la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Celle-ci se présente comme un document normalisé qui sert à conduire le raisonnement de l'auditeur afin de l'amener à formuler une recommandation.

En somme, le manuel d'audit tout comme la charte d'audit et le code de déontologie contribue fortement à la mise en place d'un cadre référentiel pour l'audit interne.

2.2.3. Servir de référentiel

Le manuel d'audit interne décline les méthodes d'approche des processus, les procédures opérationnelles qui permettent de discerner les risques majeurs à couvrir, les points ou vecteurs de défaillance récurrents. De plus, il décrit le mode d'utilisation des outils disponibles tels que les check-lists, les normes d'établissement de diagrammes et la

conduite d'interview. En outre, le manuel permet de standardiser les méthodes de production des résultats de l'audit (nature des rapports leur forme, leur présentation et de définir le comportement à adopter par les auditeurs à des situations spécifiques telles la fraude, la résistance à l'audit, la contestation des produits de l'audit de la part des audités. (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 86).

2.2.4. Le manuel d'audit : outil de maîtrise des risques

La Modalité Pratique d'Application (MPA 2120-2), publiée par l'IIA rappelle que : « l'audit interne doit prendre les mesures nécessaires pour gérer ses propres risques ». A cet effet, elle identifie trois grandes catégories de risques afférents à l'activité d'audit interne. Il s'agit notamment du risque

- ✓ d'échec de l'audit ;
- ✓ de donner une fausse assurance ;
- ✓ d'atteinte à la réputation du service d'audit interne mais surtout de l'organisation.

La mise en place par le responsable de l'audit interne, des règles et procédures conformes au cadre de référence, concourt à une meilleure maîtrise de ces risques puisqu'elle permet aux auditeurs d'opérer de la même façon et conformément aux normes du service (IFACI, 2008 : 39).

Autrement dit, le manuel d'audit n'a pas uniquement pour objectif la conformité aux normes professionnelles et le respect des instructions internes de l'entreprise. Il a également une valeur d'exemplarité puisque les auditeurs internes recommandent aux autres services l'importance de la formalisation de leur organisation et de leur contrôle.

2.3. Processus de formalisation des procédures

L'élaboration d'un manuel de procédure nécessite des préalables : des objectifs bien définis, du temps, des coûts à prendre en compte, des moyens matériels et humains et de la rigueur.

Elle se fait sur trois grandes phases : la préparation, la réalisation, la finalisation et le suivi (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 : 78 ; BERGER & GUILLARD, 2007 : 70 et NGUYEN, 1999 : 310-311).

2.3.1. La phase préparatoire

Pour (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 : 78), les travaux préliminaire à la conception d'un manuel de procédure portent sur l'inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et enfin la préparation des dossiers par procédure :

- ✓ l'inventaire des procédures : il s'agit de dresser une liste approximative et provisoire des procédures ;
- ✓ le découpage du processus : il consiste à effectuer à partir de la première liste constituée un classement des futures procédures en sous-ensembles, par famille, par direction ou service, par type d'activité ;
- ✓ les dossiers par procédure : concerne la préparation de la rédaction des procédures. Pour chaque procédure, il est élaboré un dossier de travail dénommé « chemise de procédures ».

2.3.2. La phase de réalisation

C'est la phase la plus importante car la qualité et la pertinence des procédures en dépendent largement. Les différentes étapes de cette phase sont : l'évaluation des procédures existantes, l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel (MONKAM-DAVERAT & HENRY, 2001 : 78-84 et NGUYEN, 1999 : 310-311).

2.3.2.1. L'évaluation des procédures

Cette étape débute par une description des procédures. Ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise, soit par des entretiens avec les acteurs qui les mettent en œuvre. Les auditeurs peuvent s'inspirer également de la description narrative, des diagrammes de circulation ou encore des questionnaires qui appellent des réponses descriptives pour étayer cette étape de description de l'existant (COMBES, 2009 : 227).

L'évaluation des procédures actuelles permet d'identifier les risques des différentes procédures et d'aboutir à une cartographie de l'ensemble des risques et plus particulièrement des risques majeurs (BERNARD & al. , 2006 : 176).

2.3.2.2. L'élaboration de la cartographie des risques

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques implique l'identification et l'analyse des risques, la hiérarchisation de ces risques et enfin l'établissement de la matrice des risques (IFACI, 2006 : 19).

L'identification et l'évaluation des risques permettent de définir comment il convient de les gérer afin d'amoindrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

2.3.3. La finalisation

La phase de finalisation comporte les étapes suivantes : la rédaction des procédures, la validation du manuel et la diffusion.

2.3.3.1. La rédaction des procédures

Pour MONKAM-DAVERAT & HENRY (2001 : 95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches. Par contre, selon BERGER & GUILLARD (2007 : 103), la description des tâches d'une procédure doit être graphique, ce qui favoriserait la mémorisation des différentes étapes de réalisation d'une tâche par ses utilisateurs.

D'ailleurs, une procédure permet de savoir « qui fait quoi ? », et, « que fait-on ? » par rapport à un objectif précis. Pour cela, une procédure doit comporter :

- ✓ un nom ou une désignation ;
- ✓ l'identification des rôles qui doivent intervenir dans la procédure ;
- ✓ les actions à réaliser ;
- ✓ une définition de l'objet de la procédure ;
- ✓ le domaine d'application de la procédure (BERGER & GUILLARD, 2007 : 103).

Compte tenu des objectifs poursuivis, la méthode de description textuelle des procédures sera utilisée pour élaborer le manuel d'audit interne de la DGP.

2.3.3.2. La validation et la diffusion du manuel

La validation et la diffusion constituent l'ultime étape d'élaboration de manuel.

La validation d'un manuel se fait en deux étapes principales. La première consiste à faire valider les procédures écrites par les opérateurs concernés, à partir d'un contrôle de conformité. La seconde étape consiste, à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Elle s'appuie sur des sondages visant à évaluer la fiabilité des écrits (COMBES, 2009 : 19).

Après validation, tous les utilisateurs doivent avoir un accès facile et rapide du manuel qui les concerne.

2.3.3.2.1. La diffusion

Pour SPENCER (1997 : 343), un exemplaire du manuel doit être affecté à chaque auditeur interne. Cependant, il reste la propriété du service. Tout employé le quittant doit le restituer au responsable de l'audit.

2.4. Structure générale d'un manuel d'audit interne

D'après IFACI (2005 : 206), SPENCER (1997 : 342) et SAWYER (1996 : 902-903), les manuels d'audit internes comportent généralement trois parties essentielles à savoir :

- ✓ les manuels administratifs ;
- ✓ les manuels techniques ;
- ✓ les manuels divers

2.4.1. Le manuel administratif

Communément appelé manuel à l'intention du personnel, le manuel administratif constitue la première partie d'un manuel d'audit interne. Cette rubrique est introduite par une brève présentation de l'organisation qui rappelle, son historique, ses objectifs et éventuellement les raisons qui ont motivé la mise en œuvre du manuel.

En outre, cette rubrique du manuel définit les relations entre les salariés et l'organisation et décline les procédures afférentes à la politique des ressources humaines en vigueur dans la

structure. De ce fait, les questions relatives aux congés, aux recrutements, à la formation et aux évaluations du personnel y sont abordées.

2.4.2. Le manuel d'audit (technique)

Ce volume du manuel d'audit fournit des orientations pour l'exécution de missions spécifiques conformément aux normes et techniques de l'audit interne.

Le manuel technique est divisé en trois sections.

La première section de ce manuel définit les objectifs de l'audit interne et son champ d'application. Pour cela, elle donne des directives sur l'élaboration et la présentation des papiers de travail en particulier et des supports de communication des résultats de l'audit interne en général.

Quant à la deuxième section de ce volume, elle traite les aspects techniques particuliers tels que les procédures à appliquer en cas de suspicion ou d'enquête de fraude.

Enfin, la dernière partie du manuel technique décrit le processus de conduite d'une mission d'audit interne de la phase préparatoire à la phase de suivi des recommandations. C'est dans cette partie que l'on retrouve également les directives afférentes à la préparation et à la présentation des supports de communication de l'audit comme l'ordre de mission et le rapport d'audit.

2.4.3. Le manuel divers

Le manuel divers constitue la dernière rubrique de manuel d'audit interne. Comme son nom l'indique, ce manuel donne des réponses aux diverses questions que les auditeurs pourraient se poser dans l'exercice de leur activité. Ainsi, il retrace l'historique de l'audit interne, définit ses relations avec la Direction Générale et le Conseil et explique aux auditeurs la philosophie et l'approche de cette activité.

Partant, la structure du manuel en termes de thèmes et de degré de détails devrait se rapporter aux objectifs poursuivis, à la taille du service d'audit et au type de services fournis par celui-ci.

2.5. Contenu d'un manuel d'audit interne

D'après SPENCER (1997 : 342) et BECOUR et BOUQUIN (1996 : 86), le contenu des manuels d'audit est dépendant de l'expérience acquise par le service d'audit. Mais aussi, du niveau de bureaucratisation atteint par le contrôle interne, lequel doit faire l'objet d'une évaluation.

De même, l'IFACI (1997 : 119), rappelle que la forme et le contenu des politiques et procédures écrites doivent être adaptés à l'importance et à la structure du service d'audit interne ainsi qu'à la complexité de son travail.

Le contenu des manuels d'audit interne peut différer d'une entité à une autre. Chacun y va de sa manière en et fonction de ses besoins.

2.6. Conditions de mise en œuvre d'un manuel d'audit interne

Un petit service d'audit interne peut être dirigé et contrôlé au jour le jour par une supervision étroite et des notes de service. Par contre, dans un service important, il est essentiel de disposer des politiques et procédures formalisées et détaillées autrement un manuel d'audit interne pour guider les auditeurs vers une application uniforme des normes (IFACI, 1997 :119).

Par ailleurs, l'élaboration d'un manuel d'audit peut être motivée par la maturité du dispositif à auditer et la culture de l'entreprise. En effet, la formalisation détaillée des guides d'audit peut se justifier sur des métiers peu évolutifs avec un dispositif de contrôle interne robuste. Dans d'autres domaines moins stables, des instructions générales suffisent pour orienter une déclinaison spécifique (IFACI, 2009 :2).

2.7. Les facteurs de réussite d'un manuel d'audit interne

Les développements du manuel d'audit devraient tendre à être inversement proportionnels à ceux des champs couverts par les manuels de procédures de l'organisation. Les sujets abordés dans le manuel d'audit devront se limiter à traiter de l'essence de la fonction d'audit, de ses finalités, des méthodes de travail, des produits de l'audit et être le recueil de la maîtrise du contrôle interne (BECOUR & BOUQUIN, 86 : 1996).

La réussite dans l'établissement des procédures nécessite notamment la prise en charge des actions suivantes :

- ✓ un recensement et une priorisation des risques que le responsable de l'audit interne veut maîtriser ;
- ✓ des arbitrages par rapport aux ressources disponibles pour la réalisation et la surveillance du dispositif ;
- ✓ l'adoption d'une approche participative pendant l'élaboration ;
- ✓ des mises à jour afin de retenir le niveau de granularité adéquat ;
- ✓ une prise en compte de mesures d'accompagnement tels que des formations, les ateliers de travail pour faciliter le déploiement ;

2.8. Tableau de synthèse des points de vue des auteurs

BECOUR & BOUQUIN (1996, 86), LEMANT (1999 : 77), RENARD (2010 : 418), SPENCER (1997 : 342) et IFACI (2005 : 206) ont cités de façon non exhaustive les éléments contenus dans un manuel d'audit interne.

Tableau 1 : Synthèse point de vue des auteurs

CONTENU	BECOUR et BOUQUIN	IFACI	LEMANT	RENARD	SPENCER	SAWAYER
	(1996 : 86)	(2005 : 206)	(1999 : 77)	(2010 : 418)	(1997 : 342)	(1996 : 308-309)
organigramme et définition des fonctions		X	X	X	X	X
objectifs et champs d'application des missions d'audit		X		X		
procédures afférentes aux déplacements des auditeurs		X	X	X	X	X
description du système d'archivage		X				X
ordre de mission		X		X		X
élaboration et examen des papiers de travail		X				
exigences requises en compétence et les règles suivies pour la formation				X		

la réalisation des observations (QCI, FRAP...)	X	X		X	X	X
analyse des risques		X		X	X	X
examen préliminaire et élaboration du programme de travail		X		X	X	X
copie de la charte d'audit interne				X		
instructions sur la communication des résultats	X	X	X	X	X	X
objectifs et buts de l'organisation		X				
extrait des normes d'audit		X		X		
politique des ressources humaines de l'entité		X				

2.8.1. L'organigramme

Selon HELFER (2006 : 309), l'organigramme est une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise. Sommaires dans certains cas. Les tracés d'organigramme ne se limitent pas, lorsqu'ils sont plus complets, à la représentation des rapports entre les personnes ou entre les services. Mais ils font apparaître les noms des responsables avec leurs fonctions et la nature des liaisons.

C'est un excellent outil de diagnostic et de communication en ce sens qu'il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure et de proposer des remèdes. De plus, l'organigramme permet de :

- ✓ traduire la stratégie de l'organisation ;
- ✓ clarifier la répartition des responsabilités ;
- ✓ de formaliser les rattachements hiérarchiques ;
- ✓ répondre à un besoin d'information des nouveaux arrivants et des tiers.

Généralement, l'organigramme est étayé par une description des fonctions matérialisées par des fiches de poste individuelle classées dans les dossiers du personnel.

2.8.2. L'analyse ou description de postes

D'après BOYER (2001 : 205), « un poste est une position donnée, à un moment donné, dans l'organisation. Il correspond à un ensemble d'activités délimitées par la division propre à l'organisation du travail adoptée ».

Par conséquent, les fiches de définition de fonction correspondent à des postes types dans l'entreprise. Elles décrivent entre autre les missions de la personne qui occupe le poste, ses attributions ainsi qu'une liste de document, base de la circulation de l'information entre les différents postes de l'entreprise (VOIRIN, 2004 : 11).

MAHE & BOISLANDELLE (1998 : 137) proposent le contenu suivant dans les fiches de poste :

- ✓ dénomination de l'emploi ;
- ✓ finalité de l'emploi ;
- ✓ description des tâches ;
- ✓ connaissances requises ou à acquérir
- ✓ conditions physique de travail ;
- ✓ l'organisation du travail ;
- ✓ dépendance hiérarchique du titulaire ;
- ✓ responsabilité du titulaire.

2.8.3. Instructions sur les déplacements des auditeurs

Cet article du manuel précise les dispositions relatives aux classes à retenir dans les trains ou les avions, aux catégories d'hôtels et aux conditions de restauration sans omettre de prévoir les cas d'imprévu ou d'urgence (RENARD, 2010 : 419).

Les déplacements étant nombreux pour les auditeurs internes, il est indispensable qu'ils aient une règle formalisée et connu de tous puisqu'ils doivent s'appliquer eux-mêmes, la transparence qu'ils exigent des autres.

2.8.4. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

D'après SPENCER (1997 : 343), le manuel d'audit interne doit fournir une méthodologie d'audit claire basée sur les besoins de l'organisation, la charte d'audit, le niveau de compétence et d'expérience des auditeurs. La formalisation des procédures d'audit permet aussi aux responsables d'audit interne de mieux coordonner leurs équipes et d'uniformiser leurs pratiques, quel que soit le niveau de compétence ou de formation des équipes.

Pour atteindre ses objectifs, les méthodes retenues dans le manuel doivent être choisies compte tenu des particularismes et exigences du service et connue de tous les membres. Généralement, elles portent sur l'ordre ou la lettre de mission, l'analyse des risques, la définition des objectifs, la réalisation des observations ainsi que les normes à retenir pour la présentation, la diffusion des rapports d'audit et le suivi des recommandations.

2.8.4.1. L'ordre de mission ou la lettre de mission

D'après PIGE (2001 : 159) et LEMANT (1995 : 35), l'ordre de mission est le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne pour informer les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs et donner le droit d'accès. Tandis que la lettre de mission est le document contractuel échangé entre une organisation et un intervenant extérieur (RENARD, 2010 : 215).

Pour lui donner le contenu et la forme souhaitée, l'ordre de mission est rédigé par le Responsable de l'audit interne et soumis à la signature du Directeur Général. Mais, lorsque la demande d'audit émane d'un autre supérieur hiérarchique, il est souhaitable qu'il le contresigne en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs et de faciliter leurs interventions.

L'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. Donc, il est adressé non seulement à l'audit interne mais également à tous les chefs de service ou responsables qui vont être concernés par la mission et qui auront la charge de le diffuser dans leurs services (LEMANT, 1995 : 37 et RENARD, 2010 : 218). Il poursuit de surcroît les principaux objectifs suivants :

- ✓ présenter le chef de mission et son équipe. Pour cela, les coordonnées du responsable de la mission sont stipulées sur l'ordre de mission pour que toute

information utile ou toute difficulté pouvant entraver le bon déroulement de la mission lui soient communiquer ;

- ✓ informer les audités sur les objectifs de la mission ;
- ✓ préciser le champ d'intervention de la mission pour permettre aux responsables de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations ;
- ✓ fixer la durée et la période de l'intervention afin de permettre aux audités de s'organiser ;
- ✓ rappeler les raisons qui ont motivées l'audit et préciser le demandeur de la mission ;
- ✓ préciser la méthodologie à utiliser (MADERS, 1994 : 34 et LEMANT, 1995 : 37).

2.8.4.2. Le plan d'approche

Le plan d'approche organise la phase d'études. Il associe une prise de connaissance du domaine à auditer défini dans l'ordre de mission à une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration et une décomposition du sujet de la mission en objets auditables, source du référentiel.

Le plan d'approche conclut la phase de prise de connaissance du domaine à auditer qui consiste à rechercher les informations utiles pour bien cerner les préoccupations majeures de la mission.

Ce travail de collecte d'informations consistera à :

- ✓ rechercher tous les éléments de définition, de connaissances et d'analyse de l'activité ;
- ✓ consulter les bases documentaires de l'entreprise ;
- ✓ identifier les méthodes de gestion et les systèmes propres à l'entité auditée ;
- ✓ collecter les rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études d'organisation
- ✓ pratiquer des interviews préliminaires ;
- ✓ établir l'organigramme et analyser les définitions de fonction des postes de l'organigramme de l'entité. (LEMANT, 1995 : 42-43).

D'ailleurs, le plan d'approche va servir de base pour définir le temps nécessaire à l'exécution de la phase préparatoire. Il va ainsi préciser les dates décidées pour

l'établissement du Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA), du rapport d'orientation et du programme de vérification.

2.8.4.3. Le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA)

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

Lors de l'élaboration du (TFFA), l'auditeur se limite à inventorier les risques réels ou potentiels afin d'éviter d'empiéter sur la phase suivante et de faire en quelque sorte un audit avant l'audit (RENARD, 2010 : 235).

La validation du (TFFA) par le responsable de l'audit interne clôt l'analyse des risques et permet l'entame de l'étape subséquente : la préparation du rapport d'orientation

2.8.4.4. Le rapport d'orientation

Il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. Le rapport d'orientation obéit à trois principes :

- ✓ le choix des orientations de la missions doit être effectué à partir du (TFFA) et matérialisé en rapport signé par le responsable de l'audit ;
- ✓ il doit définir la mission en termes d'objectifs à atteindre par l'audit, exprimé dans le langage des audités ;
- ✓ chaque fois que cela est possible, le rapport d'orientation sera discuté avec les principaux responsables audités et le demandeur.

D'ailleurs, le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit sous trois rubriques :

- ✓ les objectifs généraux qui sont les objectifs permanents du contrôle interne ;

- ✓ les objectifs spécifiques qui énumèrent les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs et qui vont contribuer à la réalisation des objectifs généraux ;
- ✓ le champ d'action constitué par les fonctions ou zones géographiques concernées par la mission d'audit (RENARD, 2010 : 241).

En somme, le rapport d'orientation est un document contractuel matérialisant le contrat entre l'audit interne et les audités qui précise les objectifs et le champ d'action d'une mission. Il est élaboré par le responsable de l'audit et porté à la connaissance des audités pour approbation lors de la réunion d'ouverture.

2.8.4.5. La réalisation des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)

La FRAP, est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section du travail de terrain et communique avec l'audité concerné. Les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission puis validées avec les audités concernés. De même, les recommandations doivent être développées avec les audités afin d'assurer la pertinence et de favoriser l'adhésion. La FRAP contient les éléments suivants :

- ✓ le problème qui le résume ;
- ✓ les faits qui le prouvent ;
- ✓ les causes qui l'expliquent ;
- ✓ les conséquences que cela entraînent ;
- ✓ les recommandations qui le résolvent (LEMANT, 1995 : 87).

Selon RENARD, (2010 : 419), le manuel d'audit interne doit faire une description claire et détaillée des normes à retenir pour la présentation et la diffusion des rapports d'audit ainsi que des procédures mises en œuvre pour le suivi des recommandations.

2.8.4.6. Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés pour action et à la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission. Le rapport d'audit met l'accent sur les

dysfonctionnements relevés pour que soient développées des actions de progrès (SCHICK, 2007 : 121).

Pour parvenir à cet objectif, le rapport doit être objectif, impartial, clair, logique, concis, utile et convainquant.

Il constitue le point culminant de la mission et non sa fin et il fait apparaître en général les mentions suivantes :

- ✓ une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- ✓ l'ordre de mission qui doit être placé en tête du rapport ;
- ✓ le sommaire qui résume la table des matières ;
- ✓ une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- ✓ le rapport proprement dit qui est en fait une simple compilation des feuilles de risques rédigées tout au long de la mission ;
- ✓ les annexes qui synthétisent les recommandations classées par ordre décroissant d'insistance et d'urgence (MADERS, 1994 : 118 et BERTIN, 2007 : 44).

2.8.4.7. Le suivi des recommandations

Le suivi des recommandations commence dès leur formulation avec la détermination du ou des responsables de chaque recommandation, lors de la validation du projet de rapport.

Il se formalise par l'engagement des responsables désignés dans le rapport sur les plans d'action. Le suivi des recommandations se concrétise par la mise en place des actions de progrès agréées entre auditeurs et audités lors de la revue des réponses ensuite, il se manifeste par la diffusion périodique de l'état d'avancement des actions de progrès et se termine enfin avec une évaluation des résultats obtenus (LEMANT, 1995 : 128).

Conclusion

En définitive, la mise en œuvre d'un manuel d'audit permet aux services d'audit interne de se conformer aux normes de l'IIA, et de définir les règles de travail qui s'imposent à toute

l'équipe. A ce titre, son contenu, sa forme et son niveau de détail dépend largement des besoins spécifiques de la structure qui l'élabore. Néanmoins, il aborde généralement ; les règles relatives à l'organisation du service, à la méthodologie de conduite des missions et aux processus de restitutions des résultats de l'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Introduction

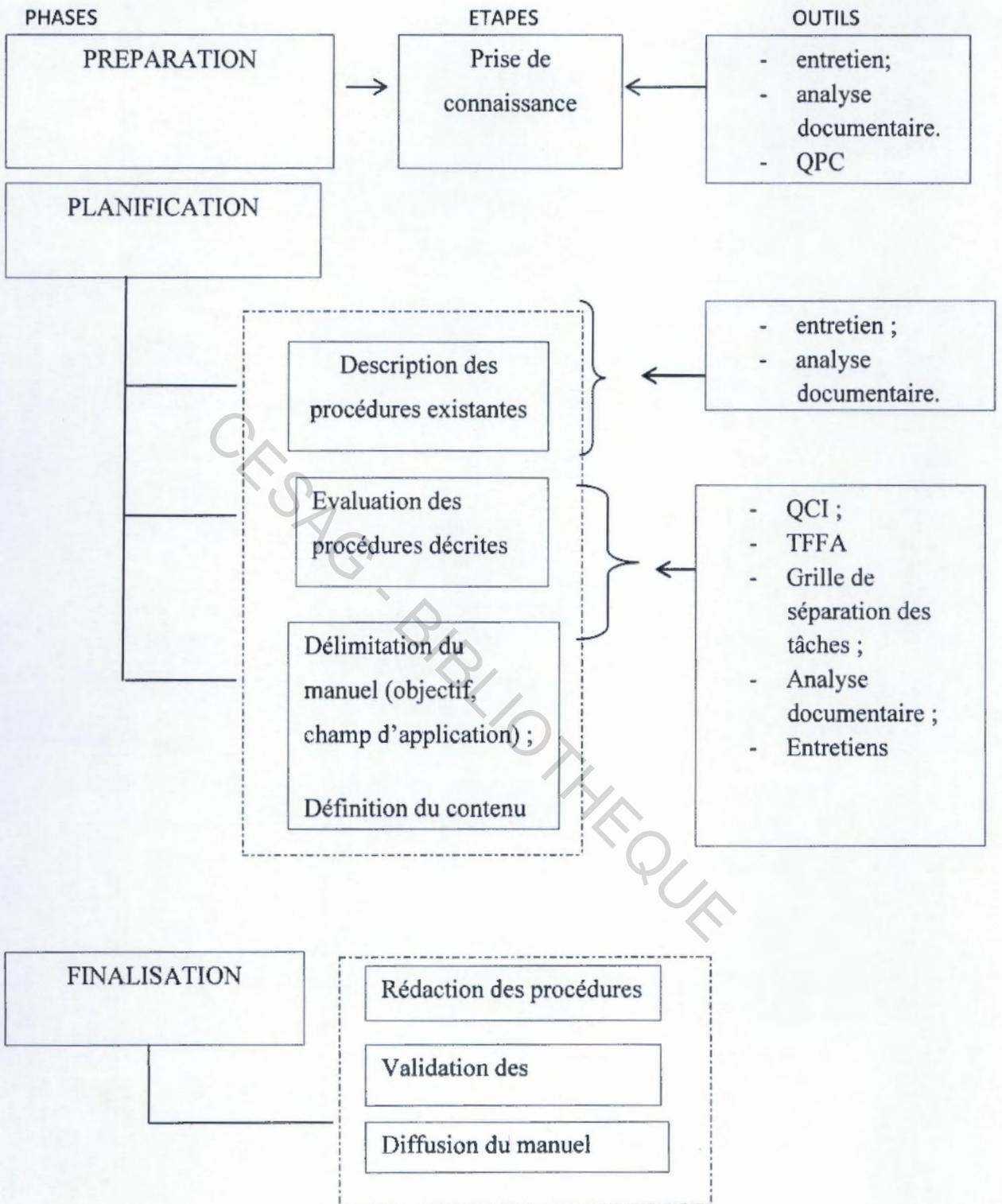
Les chapitres précédents ont permis de passer en revue les principales phases nécessaires à l'élaboration d'un manuel d'audit et de définir le contenu à lui conférer. Il s'agira maintenant d'aborder de manière concise la démarche méthodologique que nous allons adopter pour élaborer le manuel d'audit de la DGP.

La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation du modèle d'analyse, la deuxième à la présentation des outils de collecte et d'analyse de données et enfin la troisième à la communication des résultats de nos travaux.

3.1. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la synthèse de la revue de littérature relatée dans les chapitres précédents. C'est une représentation schématique répartie en trois phases qui montrent la façon dont notre étude sera menée eu égard aux objectifs visés dans la conception du manuel d'audit. Ce modèle mettra en exergue les différentes étapes rattachées à chaque phase ainsi que les outils utilisés au niveau de chacune d'elle. Il se schématise comme suit :

Figure 1 : Le modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Les outils de collecte et d'analyse de données

Les outils utilisés pour concevoir la manuel d'audit interne de la DGP peuvent être classés en deux catégories à savoir : ceux qui nous permettent de collecter des données et ceux qui permettent de les analyser.

3.2.1. Les outils de collecte de données

Les outils de collecte de données utilisés concernent la revue documentaire et l'entretien.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consistera à exploiter les documents internes de la DCI. Elle vise à parfaire notre connaissance de la structure, à évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place et de valider les informations reçues. Les documents visés concernent :

- ✓ arrêté portant organisation de la DGP ;
- ✓ notes d'instruction de l'inspection générale des finances ;
- ✓ décisions et notes de services portant répartition des tâches au sein de la DCI ;
- ✓ l'organigramme de la DGP ;
- ✓ Guide de Vérification Administrative et Financière des structures de l'Administration Centrale établi par l'IGF.

3.2.1.2. Le questionnaire de prise de connaissance

Comme la revue documentaire, le questionnaire de prise de connaissance est construit lors de la phase de familiarisation. Il est élaboré sous forme de questions ouvertes et s'adresse au DCI ainsi qu'à tous ses collaborateurs. Les réponses à ce questionnaire permettront de recueillir toutes les informations nécessaires à la l'élaboration des fiches de poste des acteurs de la DCI. Ces informations concernent entre autre :

- ✓ les missions et les principales activités de chaque membre de la DCI ;
- ✓ les relations hiérarchiques ;
- ✓ les compétences liées à chaque poste... etc.

Le questionnaire de prise de connaissance sera présenté en annexe 2.

Suite à la collecte des données, il sera nécessaire d'identifier les outils nécessaires à l'analyse des informations recueillies.

3.2.2. Les outils d'analyse de données

Comme outil d'analyse de données, le Questionnaire de Contrôle Interne, le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes et la grille d'analyse des tâches seront utilisés.

3.2.2.1. Le Questionnaire de Contrôle Interne

Pour LEMANT (1995 : 195), le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est une grille d'analyse dont la finalité est de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Dans le QCI, la réponse « oui » indiquera une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente.

Dans le cadre de notre étude, le QCI sera administré aux acteurs impliqués dans le processus de conduite des missions de contrôle interne. Il est bâti de sorte que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et les réponses positives révèlent les points forts de ce même dispositif (voire annexe 3).

3.2.2.2. Le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

D'après RENARD (2010 : 236), le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus étudié en tâches ou étapes élémentaires. Dans le cas spécifique de notre étude, l'objectif recherché dans l'élaboration du TFFA est d'évaluer le manuel en vigueur à la DGP.

3.2.2.3. La grille d'analyse des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. La grille d'analyse des tâches est la photocopie à l'instant T de la répartition de travail, sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements à la répartition des tâches et donc d'y remédier (RENARD, 2010 : 357). La grille d'analyse des tâches sera présentée en annexe 4.

3.3. La communication des résultats de nos travaux

Une élaboration réussie du manuel nécessite une forte implication des bénéficiaires. A cet effet, le manuel leur sera communiqué lors d'une réunion de validation afin de discuter et de tomber d'accord sur le contenu et les éléments abordés dans le document.

La version définitive du manuel sera rédigée au terme de cette réunion. Elle sera ensuite remise au directeur de la DCI qui en assurera la diffusion au sein de son service. Une formation des auditeurs est à envisagée pour garantir une meilleure utilisation du document.

Conclusion

La méthodologie de l'étude constitue le résumé de la revue de littérature effectuée dans le cadre de notre étude et qui nous a servi de base pour élaborer notre modèle d'analyse. Le modèle d'analyse est la description des différentes séquences et phases observées afin de répondre à la problématique soulevée. Il nous permet en outre de présenter les outils et les techniques que nous allons utiliser pour collecter et traiter les données utiles à l'élaboration du manuel de la DGP.

La revue de littérature effectuée durant cette première partie nous a permis de mieux cerner l'activité d'audit interne. Elle nous a également permis de définir le manuel d'audit interne, son contenu, sa structure ainsi que ses finalités.

Par ailleurs, la revue de littérature nous a servi de base dans l'élaboration de notre modèle d'analyse qui nous définit la démarche à suivre afin d'atteindre l'objectif principal de notre étude qu'est l'élaboration du manuel d'audit interne de la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Recommandé par la norme 2040 de l'IIA, le manuel d'audit interne comporte toutes les données théoriques de base que doit maîtriser un auditeur en matière de méthodologie, de techniques et d'outils. De plus, il fournit des guides d'audit dont le but est de permettre aux auditeurs d'effectuer efficacement leurs travaux sur le terrain. C'est le principal référentiel pour l'auditeur.

Cette partie de l'étude réservée à l'élaboration du manuel de la DGP s'articule autour de trois chapitres :

- ✓ le premier sera consacré à la présentation de la DGP et de sa Direction de Contrôle Interne ;
- ✓ le deuxième portera sur la présentation et l'évaluation du manuel existant ;
- ✓ le troisième présentera le manuel de la DGP élaboré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DU PLAN

Introduction

La Direction Générale du Plan (DGP) est rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances. En tant que structure transversale, elle joue un rôle important dans la formulation et la mise en œuvre de la politique économique et sociale du Sénégal.

La DGP conduit la préparation du Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES). Elle est par essence, une structure de coordination à équidistance de tous les autres secteurs. Le Plan est aussi une structure de conception et d'anticipation dont les avis permettent d'apporter les éclairages nécessaires aux décisions des autorités.

La DGP a donc des missions variées tournant autour de l'orientation et de veille stratégiques, de la coordination, de l'animation, de l'impulsion, du suivi et de l'évaluation. Elle mène son action à travers les compétences des quatre directions qui la composent.

la première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de la DGP et la seconde à la présentation de la DCI.

4.1. Présentation de la Direction Générale du Plan

La Direction Générale du Plan (DGP), est créée par Décret N° 2007-831 du 25 juin 2007 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères. Elle est née suite à la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale intervenue en 2007.

La DGP est une unité structurelle du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) sénégalais. Elle est placée sous l'autorité du directeur du Plan, assisté d'un coordonnateur.

4.1.1. Les missions et organisation de la DGP

La mission de la DGP est définie dans la section 6 du décret n° 2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle est chargée d'explorer les futurs possibles, suivre l'évolution des idées et paradigmes pouvant

influencer la marche du pays et de veiller à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

4.1.2. La structure organisationnelle de la DGP

Suivant le décret N°2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, la DGP comprend des services rattachés et des services propres. En outre, elle est composée selon le l'article 90 du décret portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances du 8 Mai 2008, et de l'arrêté portant organisation de la Direction Générale du Plan de quatre (4) directions que sont :

- ✓ la Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- ✓ la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- ✓ la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).
- ✓ la Direction du Contrôle Interne (DCI) ;

4.1.2.1. Les services rattachés

Les services rattachés à la Direction Générale du Plan sont la Cellule de la Thématique Multi Pôle et les Services Régionaux de la Planification.

4.1.2.1.1. la Cellule de la Thématique Multi Pôle

Placée sous l'autorité du Directeur Général du Plan, la Cellule de la Thématique Multi Pôle est dirigée par un Expert Chef de Cellule nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances, sur proposition du Directeur Général du Plan. Elle est chargée de :

- ✓ proposer et de mettre en œuvre les mécanismes de gestion des interfaces entre les structures de la DGP ;
- ✓ veiller à la cohérence méthodologique et stratégique des activités de planification ;
- ✓ Promouvoir, d'orienter et de coordonner les activités et programmes communs aux différents ordres de planification rattachés à la DGP ;
- ✓ d'appuyer la DGP dans sa mission et veille stratégique et d'anticipation et de susciter toutes actions et tous débats susceptibles de faire avancer les idées et questions de développement.

Outre le suivi des activités de la DGP, la Cellule de la Thématique Multi Pôle s'occupe également de la publication des « Trimestriels du Plan ».

4.1.2.1.2. Les Services Régionaux de la Planification

Les Services Régionaux de Planification sont placés sous l'autorité technique du Directeur Général du Plan. A ce titre ils représentent la DGP ainsi que les directions et services techniques qui la composent au niveau régional.

Les Services Régionaux de la Planification assurent par ailleurs :

- ✓ le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Développement durable ;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;
- ✓ le suivi de l'exécution des projets inscrits au programme triennal d'investissements publics ;
- ✓ le suivi de la mise en œuvre de la double planification.

En outre, Les Services Régionaux de Planification apportent en rapport avec les autorités déconcentrées et décentralisées, leur expertise aux actions de planification régionale et aux initiatives de développement.

En plus des services rattachés, la DGP comportent des services propres.

4.1.2.2. Les services propres

La DGP comprend d'après l'article 3 de l'arrêté portant son organisation 3 services propres que sont :

- ✓ le service du courrier commun ;
- ✓ le bureau de la documentation et des archives ;
- ✓ le bureau administratif et financier.

4.1.2.2.1. Le service du courrier commun

Le service du courrier est compétent pour tout ce qui concerne la gestion du courrier. Ainsi, elle a pour rôle :

- ✓ la réception, le tri, l'ouverture, l'acheminement, le contrôle et la distribution du courrier d'arrivée ;
- ✓ la collecte, le tri et la distribution du courrier interne ;
- ✓ la collecte, la préparation, le tri, le contrôle du courrier de départ.

4.1.2.2.2. Le Bureau de la Documentation et des Archives

Le Bureau de la Documentation et des Archives assure la gestion du système documentaire, la constitution et la conservation des archives de toutes les structures de la DGP.

4.1.2.2.3. Le Bureau administratif et financier (BAF)

Le BAF a la charge de l'organisation administrative et financière de toutes les entités de la DGP. Elle contribue avec les services compétents à l'élaboration de la politique administrative, financière et de la gestion du personnel et du matériel qu'elle coordonne, contrôle et supervise la mise en œuvre. Pour ce faire, elle exerce les fonctions suivantes :

- ✓ l'élaboration, le suivi et le contrôle de l'exécution du budget de la DGP ;
- ✓ la gestion du personnel et du matériel ;
- ✓ la tenue de la comptabilité des matières.

4.1.3. Les directions de la DGP

La DGP comporte quatre (4) directions à savoir :

- ✓ la Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- ✓ la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- ✓ la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH),
- ✓ la Direction du Contrôle Interne.

4.1.3.1. La Direction des Stratégies de Développement (DSD)

Elle est chargée de :

- ✓ concevoir les stratégies du développement économique et social du pays à long terme ;
- ✓ définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux de prospective ;
- ✓ développer des modèles macroéconomiques ;
- ✓ mener des études de recherches susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politiques économiques et sociales ;
- ✓ apporter aux ministères et collectivités locales, un appui technique dans la formulation de leurs stratégies sectorielles de développement à long terme.

4.1.3.2. La Direction de la Planification Nationale (DPN)

Elle est compétente pour tout ce qui concerne l'élaboration et la coordination de la politique économique et sociale à moyen et long terme du pays. En outre, elle assure la préparation du Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Sociale et le suivi de sa mise en œuvre au niveau national, régional et sectoriel.

La DPN est subdivisée en trois divisions et de bureaux :

- ✓ la Division de la Planification générale ;
- ✓ la Division de la Planification sectorielle et de l'Evaluation des Projets ;
- ✓ la Division de la Planification régionale ;
- ✓ le Bureau de la Documentation ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

4.1.3.3. La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)

Placée sous l'autorité du Directeur général du Plan, la DPPDH est chargée de la conception de la politique en matière de population/développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation de sa mise en œuvre. A ce titre, elle a la charge de :

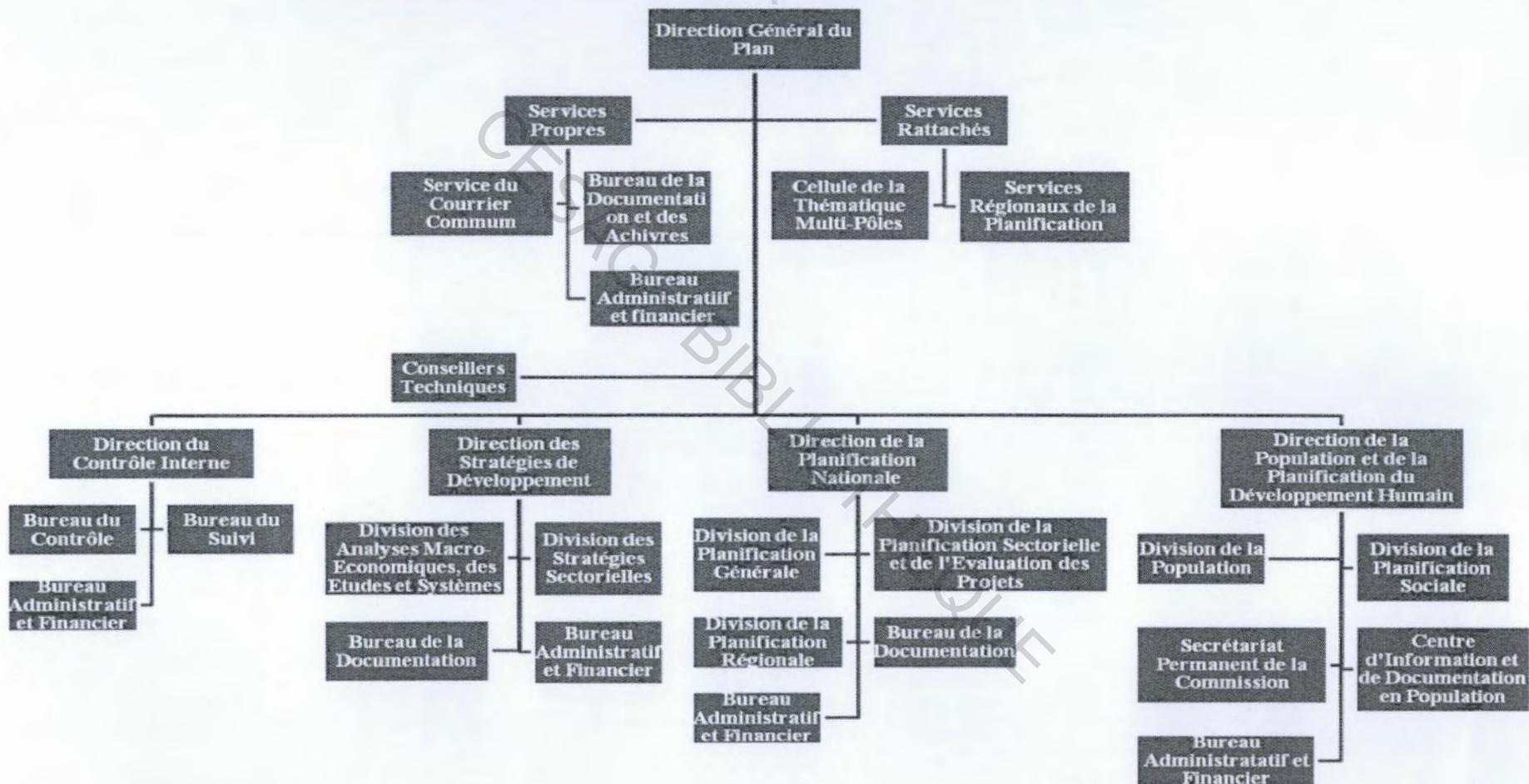
- ✓ préparer les programmes d'actions et d'investissements prioritaires en matière de population ;
- ✓ suivre l'impact social des politiques ;
- ✓ élaborer les instruments et outils d'aide à la décision en matière de planification sociale.

La Direction de la Population et de la Planification du Développement humain comprend :

- ✓ la Division de la Population ;
- ✓ la Division de la Planification sociale ;
- ✓ le Secrétariat permanent de la Commission nationale de la Population et des Ressources humaines et du Comité Technique de Suivi des Projets de Population ;
- ✓ le Centre d'Information et de Documentation en Population ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

La structure organisationnelle est représentée par l'organigramme suivant ci-après

Figure 2 : Organigramme général de la direction générale du plan



Source : DGP (juillet 2011).

4.2. présentation de la DCI

Présenter la Direction du Contrôle Interne, revient à définir son rôle, son organisation et ses moyens humains.

4.2.1. Le rôle de la DCI

La DCI est dirigée par un directeur nommé par décret. Elle a pour mission d'assister le Directeur Général dans les contrôles d'ordre administratif, financier et juridique. De plus, elle assure le suivi des décisions des autorités et appui la DGP en procédures. Par conséquent, elle est chargée de :

- ✓ veiller à l'application des directives issues des rapports de l'Inspection Générale des Finances ainsi que de celle des autres corps de contrôle ;
- ✓ veiller à l'application des instructions et directives présidentielles ou primatoriales ;
- ✓ assister le Directeur général dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité ;
- ✓ effectuer toute mission d'enquête, de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Directeur général du Plan.

4.2.2. Organisation de la DCI

La DCI est subdivisée en trois bureaux que sont les Bureaux du Contrôle, du Suivi et administratif et financier.

4.2.2.1. Le Bureau du Contrôle

Il procède au contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services. A cet effet, il élabore un programme annuel de contrôle soumis au Directeur général du Plan et à l'Inspection générale des Finances. Il vérifie tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein de la Direction générale du Plan. Il effectue toute mission d'enquête, de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Directeur général du Plan.

4.2.2.2. Le Bureau du Suivi

Il veille à l'application des directives issues des rapports internes, de celles de l'Inspection générale des Finances ainsi que de celles des autres corps de contrôle. Il veille également à l'application des instructions et directives présidentielles et primatoriales ainsi que de celles des autorités du Département.

4.2.2.3. Le Bureau administratif et financier

Il est chargé de l'élaboration et de l'exécution du budget de la Direction du Contrôle interne, de la gestion du personnel et du matériel qui lui sont affectés ainsi que de la tenue de la comptabilité des matières.

4.2.3. Les moyens et outils de la DCI

Ils concernent les moyens humains et les outils mis à la disposition du service.

4.2.3.1. Les moyens humains

La DCI est par rapport aux autres directions de la DGP, une petite structure ne comportant que huit (7) fonctionnaires que sont :

- ✓ le Directeur de la DCI qui coordonne et supervise toutes les activités du service ;
- ✓ 1 chef du bureau de contrôle ;
- ✓ 1 chef du bureau de suivi ;
- ✓ 1 chef du bureau administratif et financier
- ✓ 1 contrôleur ;
- ✓ 2 assistantes dont l'une fait office de comptable des matières et l'autre s'occupe des tâches bureautiques.

4.2.3.2. Les outils techniques de la DCI

Hormis le Guide de Vérification Administrative et Financière des Structures de l'Administration Centrale mis à sa disposition par l'Inspection Générale des Finance, la DCI ne dispose d'aucun autre outil ou moyen technique nécessaire à la préparation et à la conduite d'une mission d'audit sur le terrain.

La présentation du cadre institutionnel de notre étude, nous a permis de mieux comprendre son organisation et ses attributions et de passer à la description et à l'évaluation du manuel en vigueur à la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : PRESENTATION ET EVALUATION DU GUIDE DE VERIFICATION DE LA DCI

Le Guide de Vérification Administrative et Financière des structures de l'Administration Centrale a été élaboré et mis à la disposition de la DCI par l'Inspection Générale des Finances (IGF) en 2007. Ce guide a pour but de définir la démarche et les règles à respecter dans les différentes phases d'une vérification et de préciser la procédure technique de cheminement du travail de contrôle.

Ce manuel en vigueur à la DCI comprend quatre (3) grandes parties à savoir :

- ✓ la définition des objectifs généraux de la vérification administrative et financière ;
- ✓ la méthodologie de vérification ;
- ✓ les conclusions, directives et recommandations.

5.1. Présentation du Guide de Vérification Administrative et Financière

Cette présentation respecte la structure actuelle du Guide en vigueur à la DCI. Elle comprend la définition des principaux objectifs de Vérification Administrative et Financière et la description de la méthodologie préconisée par ce guide.

5.1.1. Définition des objectifs généraux de la Vérification Administrative et Financière

La Vérification Administrative et Financière constitue la forme la plus courante de l'action de l'Inspecteur des Finances. Selon le guide de vérification, son but est de mettre à la disposition du Ministre de l'Economie et des Finances des éléments d'information susceptibles d'éclairer ses actions sur le triple plan législatif, administratif et financier.

Ainsi, au terme d'une vérification administrative et financière, le MEF peut proposer, lorsqu'il y a lieu, une adaptation des textes dont l'application se révèle génératrice de difficultés. De même, la vérification administrative et financière permet d'attirer l'attention du MEF sur les lacunes tenant aux méthodes de travail, à l'organisation des services, à leurs structures et à leurs moyens. Enfin, la dite vérification offre une opportunité pour contrôler l'utilisation des ressources financières mises à la disposition du service à contrôler.

La définition des objectifs généraux de la vérification Administrative et Financière qui introduit le guide de Vérification de la DCI est suivi par la description de la méthodologie de vérification.

5.1.2. La méthodologie de vérification

La méthodologie de vérification indiquée par le guide d'audit de la DCI, vise à déterminer une démarche à travers les différentes phases et étapes de la vérification à savoir :

- ✓ la prise de connaissance ou la familiarisation avec la structure contrôlée ;
- ✓ les épreuves de vérification administrative, comptable et financière ;
- ✓ les éléments de conclusions et de recommandations.

5.1.2.1. La prise de connaissance ou la familiarisation avec la structure contrôlée

C'est dans ce volet du manuel que sont fixés les différents points que le contrôleur interne devra apprécier avant le démarrage des opérations d'audit proprement dits. Il s'agit notamment :

- ✓ du contrôle de la fonction directionnelle ;
- ✓ de la vérification du niveau d'application des directives émises à l'endroit de la structure ;
- ✓ de la revue des actes de passation de service ;
- ✓ L'analyse de l'organisation administrative du service contrôlé.

5.1.2.1.1. Le contrôle de la fonction directionnelle

Le guide indique que les contrôleurs doivent interviewer le Directeur de la structure et éventuellement les différents chefs de service des entités auditées sur les objectifs et la mission de la structure. Il s'agira, à travers l'analyse de leurs communications, de voir si le staff de direction est bien imprégné des tâches qui lui sont assignées dans la conduite de la structure. Ainsi, les vérificateurs doivent au préalable prendre le temps de bien maîtriser les textes régissant l'organisation.

5.1.2.1.2. Vérification du niveau d'application des directives émises à l'endroit de la structure

En se fondant sur les conclusions des rapports de vérification antérieurs, le vérificateur doit interpellier le chef de service sur le niveau d'application des directives issues de ces rapports. Toujours selon le Guide de Vérification, les contrôleurs devront s'assurer au cours de la mission, de l'effectivité de l'application des recommandations sur lesquelles des assurances leur ont été données tout en réitérant celles qui n'ont pas été exécutées.

5.1.2.2. Les épreuves de vérification administrative

Les épreuves de vérification administrative comprennent : le contrôle des actes de passation de service et la vérification de l'organisation administrative.

5.1.2.2.1. Les actes de passation de service

La revue des actes de passation de service par les contrôleurs vise à leur donner une idée sur l'état des lieux au moment de la prise de fonction de l'équipe dirigeante en place. De fait, ils doivent s'informer sur les conditions dans lesquelles s'est déroulée celle-ci notamment sur :

- ✓ la supervision de la passation par un corps de contrôle ou par un supérieur hiérarchique ;
- ✓ l'élaboration d'un procès-verbal selon les dispositions réglementaires ;
- ✓ l'existence de réserves et leur mention ou non sur le procès-verbal ;
- ✓ les affaires ou questions en instance au moment de la passation.

Cette rubrique sur la revue des actes de passation de service est suivie par celle de l'analyse de l'organisation administrative.

5.1.2.2.2. L'organisation administrative

Le volet organisation administrative du Guide de Vérification Administrative et Financière utilisé par la DCI aborde quatre points que sont :

- ✓ le cadre d'implantation, les installations et les moyens matériels et logistiques ;
- ✓ l'organigramme ;

- ✓ la gestion du personnel ;
- ✓ les activités du service audité.

a. Le cadre d'implantation, les installations et les moyens matériels et logistiques

C'est cette section du Guide de Vérification administrative et Financière qui fixe les diligences à accomplir par les contrôleurs pour s'assurer de l'appartenance à l'Etat ou à des tiers des locaux abritant l'entité contrôlée. Il mentionne également, que lorsque ces locaux appartiennent à un tiers, les vérificateurs doivent examiner de la nature juridique de la convention de location et de son montant. Il importera également de vérifier auprès de la Direction de Gestion du Patrimoine Bâti, s'il existe un éventuel contentieux locatif entre l'Etat et le propriétaire.

Cette partie du guide présente également les contrôles à effectuer pour s'assurer de l'existence de mobiliers et de matériels de bureau et de l'adéquation des équipements disponibles avec la distribution des locaux. Ces contrôles portent ainsi sur la présence et la sécurité :

- ✓ du matériel de bureau ;
- ✓ du mobilier de bureau et de rangement ;
- ✓ d'un coffre-fort ;
- ✓ de matériels informatiques afin de s'assurer de l'intégrité et de la préservation des fichiers et données et de l'existence d'un contrat de maintenance.

b. L'organigramme

Le guide de vérification de la DCI rappelle que les textes portant organisation de la structure contrôlée définissent en général ses règles de fonctionnement administratives et tracent les grandes lignes de son organigramme. Pour cela, le vérificateur doit s'assurer de l'application de ces règles et de l'existence d'un organigramme ou à défaut s'informer des causes de leur non mise en œuvre.

c. La gestion des ressources humaines

Se fondant toujours sur l'organigramme et la liste des effectifs à produire par le chef de service, le vérificateur doit contrôler :

- ✓ l'existence de dossiers individuels à jour pour toutes les catégories de personnel ;
- ✓ l'acte de nomination ou de recrutement de tout agent ;
- ✓ les fonctions et postes d'affectation pour chaque agent ;
- ✓ la conformité de la fonction avec le profil ;
- ✓ les actes donnant droit à des avantages particuliers de responsabilité ou de sujétion ;
- ✓ les dispositions prises pour contrôler la présence et l'assiduité du personnel ;
- ✓ la conformité des états de solde au niveau du service du personnel ou de la Direction de la Solde, des Pensions et Rentes Viagères.

Les diligences à accomplir sur l'examen de l'organisation administrative des structures contrôlées se terminent par la description des activités du service.

d. Les activités du service

Le guide de vérification recommande aux contrôleurs de vérifier auprès du personnel l'effectivité des tâches accomplies et leur conformité avec la mission de la structure. Cette vérification pourra se faire à travers des interviews et la remise de questionnaire à remplir par les agents visités. Toujours, suivant ce guide, des investigations devront se poursuivre au niveau :

- ✓ des registres professionnels ;
- ✓ des registres et chrono du courrier ou il importera de voir s'il existe un bon classement de la correspondance pour s'assurer qu'il existe une concordance et une continuité de numérotage entre les différents documents et une séparation entre la correspondance ordinaire, secret et confidentiel ; faire une évaluation statistique du courrier parvenu et traité par année au niveau du secrétariat, les affaires et dossiers en instance ;
- ✓ des comptes rendus de réunion de coordination ;
- ✓ des comptes rendus d'activités mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles ;
- ✓ les Journaux officiels (JO), la documentation et l'archivage.

5.1.2.2.3. Les épreuves de vérification comptables

Cet article liste les contrôles à opérer par les vérificateurs sur les différentes fonctions de comptabilités ainsi que les documents qu'ils devront voir pour effectuer cette tâche.

Le contrôle de la comptabilité démarre par la revue des registres et documents comptables.

a. La revue des registres et documents comptables

La première opération à effectuer par les vérificateurs consiste à se faire présenter tous les registres et documents comptables. La consultation de ses documents vise à s'assurer de leur ouverture et de leur tenue conformément aux dispositions du décret 66-458 du 17 juin 1966 et des autres textes organisant la comptabilité publique. Le guide de vérification Administrative et Financière rappelle de surcroît que les vérificateurs doivent prendre le soin de viser ces registres une fois la revue terminée.

De plus, la vérification comptable va porter sur le caractère régulier en la forme desdits registres ainsi sur leur fiabilité au plan comptable.

b. La comptabilité budgétaire

L'examen de la comptabilité budgétaire vise à informer les vérificateurs sur les différentes ressources financières dont dispose la structure et leur provenance. Ainsi, les contrôles porteront d'abord sur la provenance des fonds disponibles :

- ✓ le budget ordinaire de l'Etat ;
- ✓ le budget d'investissement de l'Etat ;
- ✓ les financements directs de bailleurs de fonds privés ;
- ✓ la coopération bilatérale.

Fort de ces informations, le vérificateur pourra demander à disposer des différents documents budgétaires intéressant la période objet de la vérification. Ensuite, il doit s'atteler au travail de contrôle et de confrontation avec les pièces comptables qui les accompagnent. Pour cela, le Guide de Vérification Administrative, Comptable et Financière énumère les points de contrôle où l'accent devra être mis. Ceux-ci concernent entre autre :

- ✓ la qualité des agents chargés de l'exécution du budget pour vérifier s'ils ont été régulièrement nommés à travers la prise d'acte ;
- ✓ la date de mise en place des crédits ;
- ✓ la tenue des carnets de bons d'engagement et de commande ;
- ✓ le respect des normes administratives, techniques, comptables et réglementaires ;
- ✓ le rythme de consommation des crédits ;
- ✓ l'existence ou non d'un registre spécial d'enregistrement des factures ;
- ✓ la conformité des factures avec les normes édictées avec le Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et des Associations et le Numéro d'Identification aux Taxes Indirectes (NINEA- NITI) ;
- ✓ l'exactitude arithmétique des totaux des factures ;
- ✓ le fractionnement ou non de commandes équivalent au montant d'un marché ;
- ✓ la passation correcte des marchés publics par le respect des procédures et la tenue d'un registre d'enregistrement de ces derniers ;
- ✓ la fréquence de factures avec d'un fournisseur avec lequel il n'a pas été passé de marché ;
- ✓ l'identification des fournisseurs qui pourraient avoir des accointances avec l'administration de la structure contrôlée ;
- ✓ la vérification de l'existence ou non de surfacturation ;
- ✓ l'existence de factures litigieuses ou d'un stock d'arriérés.

c. La comptabilité des matières

D'après l'actuel guide de vérification de la DCI, le contrôle de la comptabilité des matières permet aux vérificateurs d'être édifiés sur l'utilisation des ressources destinées au fonctionnement du service notamment les matières ou valeurs qui ont été acquises, de même que leur consistance par rapport aux moyens financiers dégagés.

Ce volet du contrôle vise également à vérifier comment les textes en vigueur sont appliqués. Il s'agit principalement du décret 81- 844 du 20 août 1981 et de l'instruction n° 90 MEF/ DGF/DMTA du 27 août 1982.

A ce titre les vérificateurs s'assurent de :

- ✓ la nomination du comptable des matières ;

- ✓ la désignation d'une commission de réception des commandes ;
- ✓ la fiabilité et de la régularité des enregistrements afférents aux mouvements des matières ;
- ✓ de la concordance et de l'exactitude des opérations enregistrées par sondage et recoupement entre les entrées, les sorties et le disponible.

d. La comptabilité financière

Dans le cadre de la vérification du respect des dispositions du décret 66 - 458 du 17 juin 1956, de l'instruction 030 du 4 février 1974 et des autres textes organisant la comptabilité publique, il est recommandé aux contrôleurs de s'assurer :

- ✓ de la bonne tenue des registres et documents ;
- ✓ de la vérification régulière des caisses et de l'établissement des PV du niveau des dépenses et recettes ;
- ✓ de la nature et de la légalité de l'autorisation d'ouverture de comptes bancaires pour les services qui en disposent ;
- ✓ des versements ou des reversements au Trésor ou à la Banque ;
- ✓ de l'état des disponibilités financières dans les comptes du Trésor ou de la Banque ;
- ✓ de l'application d'une technique de rapprochement bancaire avec les écritures comptables effectuées en matière de recette et de dépenses.

Cette rubrique du guide de vérification recommande également aux vérificateurs de dresser un procès-verbal constatant la vérification de la caisse de la structure visitée.

Ce volet comptabilité financière constitue le dernier point de contrôle de la section comptabilité administrative du Guide de Vérification comptable et Financière.

5.1.3. Conclusions, directives et recommandations

Cet article fixe les actions à entreprendre par les contrôleurs à la suite d'une vérification d'un Ministère ou d'un Service. Il s'agit entre autre de :

- ✓ dégager des conclusions partielles par type d'activité ;
- ✓ soumettre à l'autorité ayant commandité la mission, un certain nombre de directives et de recommandations sur la structure visitée ;

- ✓ réitérer les directives et recommandations antérieures contenues dans les rapports trouvés sur place et, non encore exécutées.

Cette présentation du Guide de Vérification Administrative et Financière utilisé par la DCI, nous amène à l'analyser afin de définir ses forces et de relever ses faiblesses.

5.2. Analyse du guide de Vérification Administrative et Financière de la DCI

ETAPES	FORCES	FAIBLESSES
Présentation de la DCI		Le Guide de Vérification Administrative et Financière débute par une définition des ses objectifs sans présenter au préalable la DCI, son organisation et ses missions.
Organisation et la séparation des tâches au sein de la DCI		Le manuel ne fait pas mention de l'organisation de la DCI.
Présentation du guide	il est indiqué à ce niveau, la définition et les principaux objectifs du Guide de Vérification. Il est également mentionné dans cette partie, que la méthodologie fournie par le Guide n'est pas rigide. Elle ne donne que les grandes lignes directrices d'une mission de vérification et il convient de l'adapter au champ et au contexte de déroulement des interventions afin de tenir compte de la spécificité de la structure contrôlée.	Cette présentation ne fait pas état du champ d'application, de la date d'élaboration et des utilisateurs du Guide de Vérification Administrative et Financière.
Les utilisateurs		Le manuel s'adresse à la fois aux inspecteurs des finances, aux vérificateurs et aux contrôleurs internes qui relèvent de trois corps de contrôle distinct. Cela peut entraver son appropriation par les contrôleurs

		internes qui en sont les destinataires réels.
La composition des équipes		Le Guide ne donne aucune indication sur le choix et la qualité des membres des équipes de contrôle.
La méthodologie de conduite d'une mission de vérification	Le manuel mentionne les différentes phases d'une mission de vérification et donne des orientations sur les différents contrôles à opérer sur chaque étape. En outre, il cite pour chaque type de contrôle les principaux objectifs poursuivis ainsi que les documents ou supports à exploiter par les contrôleurs pour y parvenir.	La méthodologie de conduite d'une mission de contrôle décrite dans le Guide ne respecte pas le découpage classique d'une mission d'audit puisqu'elle omet de décrire les diligences à effectuer durant la phase préparatoire et celle de la prise de connaissance. La rubrique prise de connaissance se limite à citer les différents points sur lesquels les auditeurs doivent effectuer des contrôles pour mieux cerner l'organisation et l'activité de l'organisation vérifiée sans pour autant mentionner les outils à utiliser et les objectifs poursuivis. De même, le guide ne fournit aucune orientation sur les modalités de formulation et de suivi des recommandations.
Règles générales de rédaction et de présentation des rapports		Aucune indication sur la production et la présentation des résultats de l'audit.
Conclusions, directives et recommandations	Le guide cite les différentes actions à entreprendre par les contrôleurs au terme d'une mission de vérification.	
Supports techniques		Ne sont pas abordés dans le manuel.

Conclusion

Nous venons de décrire et d'analyser la Guide de Vérification Administrative et Financière des Structures de l'Administration Centrale en vigueur à la DCI depuis sa création. Force est de reconnaître que ce document comporte d'importantes orientations sur la méthodologie de vérification qu'il faudra tenir en compte dans l'élaboration du nouveau manuel d'audit de ladite direction. Néanmoins, il présente d'énormes insuffisances tant sur sa forme que sur son contenu comme l'atteste d'ailleurs le tableau ci-dessus qu'il faudra nécessairement corriger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : ELABORATION DU MANUEL D'AUDIT INTERNE DE LA DGP

Ce manuel d'audit est destiné à toutes les personnes intervenant dans la conduite des missions de contrôle au sein de la DCI. Il se veut pédagogique, pratique, simple d'utilisation et susceptible de modifications en tenant compte de l'évolution rapide de l'environnement économique et juridique des structures soumises au contrôle de la DCI.

Pour atteindre ces objectifs et répondre au mieux aux besoins des auditeurs de la DCI, le manuel sera structuré comme suit :

- ✓ la présentation du manuel ;
- ✓ le cadre de travail des contrôleurs internes ;
- ✓ le processus de planification des missions de contrôle internes ;
- ✓ la préparation des missions de contrôle ;
- ✓ les travaux sur le terrain ;
- ✓ la conclusion des missions de contrôle interne ;
- ✓ le suivi des recommandations ;
- ✓ les fiches d'audit.

6.1. Présentation du manuel de la DCI

Elle intègre l'objet du manuel, son champ d'application ainsi que ses objectifs.

6.1.1. Objet du manuel

L'objet de ce manuel d'audit est de servir de guide et d'orienteur aux contrôleurs internes de la DCI pour la conduite des missions d'audit interne qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs prérogatives.

6.1.2. Champ d'application

Le manuel d'audit interne concerne toutes les procédures relatives à la conduite des missions d'audit interne au sein de la Direction Générale du Plan.

6.1.3. Objectifs du manuel

Les principaux objectifs poursuivis par le manuel sont :

- ✓ organiser la Direction du Contrôle Interne ;
- ✓ servir de référentiel de base dans la conduite des missions d'audit ;
- ✓ définir le contenu et la présentation des supports de travail des auditeurs ;
- ✓ servir de support de formation des nouveaux arrivants à la DCI.

6.1.4. La diffusion du manuel

Le manuel d'audit interne doit être édité en autant d'exemplaires que d'acteurs dans le processus de contrôle interne. Il en faut un exemplaire par auditeur interne.

6.2. Le cadre de travail des contrôleurs internes

La définition du cadre de travail des contrôleurs internes fait référence à l'organigramme de la DCI et à la répartition des tâches entre le Directeur du Contrôle Interne et les autres membres de son service.

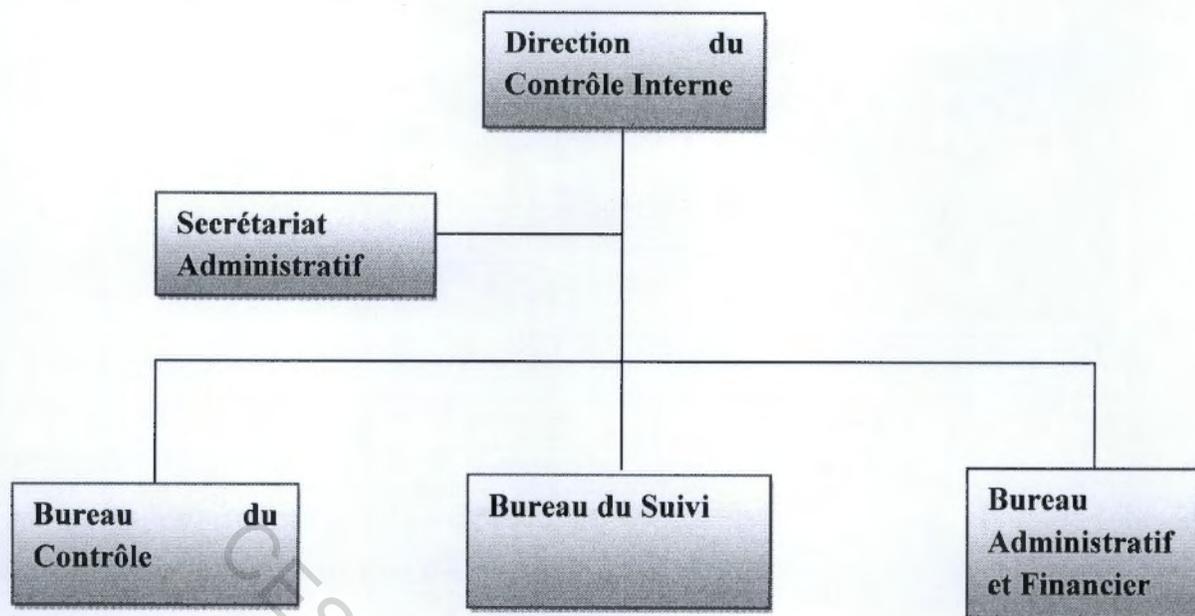
La finalité de cette définition du cadre de travail est de déterminer la position de la DCI au sein de la Direction Générale du Plan mais aussi de situer les rôles et les responsabilités du Directeur du Contrôle Interne et des auditeurs dans la conduite des missions d'audit.

6.2.1. Organigramme de la DCI

La DCI est placée sous l'autorité directe du Directeur Général du Plan. Ce positionnement privilégié lui confère la capacité à concrétiser son indépendance et son objectivité. Elle est dirigée par un Directeur nommé par le Ministre de l'Economie et des Finances sur proposition du Directeur Général du Plan. Le DCI est assisté dans ses fonctions par des contrôleurs internes et un personnel d'appui.

Néanmoins, la dépendance hiérarchique entre la DCI et ses différents démembrements n'est pas formalisée par un organigramme.

Figure 3 : Organigramme proposé



Source : nous même

6.2.2. Les fiches de postes des auditeurs

Il s'agit ici, d'élaborer les fiches de postes du DCI et de ses collaborateurs à savoir les contrôleurs.

6.2.2.1. Fiche de poste du DCI

INTITULE DU POSTE : DIRECTEUR DU CONTROLE INTERNE

Localisation : Direction du contrôle interne

MISSIONS

- veiller sous l'autorité du Directeur Général du plan, l'application des directives issues des rapports de l'Inspection Générale des Finances et des autres organes supérieurs de contrôle et à l'application des instructions et directives présidentielles ou primatoriales
- d'assister le DGP dans le contrôle de la gestion du personnel, de la logistique et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité.

ACTIVITES

rédiger la charte d'audit interne de la DGP élaborer et communiquer au directeur du Plan le programme d'action annuel de la DCI ;

- diriger la phase d'étude des interventions ;
- coordonner la réunion d'ouverture et conduire les entretiens avec les audités ;
- effectuer l'analyse des risques et préparer le TFFA
- élaborer le rapport d'orientation ;
- établir le programme de vérification ;
- rédiger l'ordre de mission et le faire signer par le Directeur du Plan ;
- suivre la réalisation du programme de travail et mettre à jour le budget temps des contrôleurs ;
- classer les FRAP et élaborer l'ossature du rapport provisoire ;
- convoquer et animer la réunion de validation du rapport ;
- intégrer les commentaires des audités et produire le rapport définitif ;
- faire appliquer la méthodologie du service et contrôler la qualité du travail des contrôleurs ;
- animer l'équipe, former les contrôleurs internes et participer à leur évaluation ;
- élaborer le rapport d'activité annuel de la DCI

COMPETENCES REQUISES

▪ Formation

Formation sanctionnée par un diplôme de niveau BAC +5ans minimum en sciences juridiques ou économique des universités ou écoles supérieures de commerce.

▪ Expérience professionnelle

Au moins 7 années d'expérience dans le domaine de l'audit ou de la comptabilité.

▪ Aptitudes requises

- solide formation en sciences juridiques et ou en techniques comptables et financières ;

- bonne connaissance des normes, procédures et techniques d'audit interne ;

- **Attitudes requises**

- être doté d'une grande capacité rédactionnelle ;
- avoir une forte capacité de synthèse ;
- avoir un esprit ouvert ;
- être intègre, objectif et impartial ;
- avoir le sens de la diplomatie et de la communication.

RELATIONS HIERARCHIQUES

- **Supérieur direct**

Le Directeur Général du Plan

- **Collaborateurs directs**

- les contrôleurs internes ;
- le chef du bureau de contrôle ;
- le chef du bureau de suivi ;
- le chef du bureau Administratif et Financier ;
- la comptable matière ;
- l'assistante administrative

6.2.2.2. Fiche de poste du chef du bureau de contrôle

INTITULE DU POSTE : CHEF DU BUREAU DE CONTROLE

Localisation : bureau du contrôle

MISSIONS

Assister le Directeur du Contrôle Interne dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des ressources financières mises à la disposition des différents services qui relèvent de la DGP.

ACTIVITES

- aider le DCI dans l'élaboration du programme d'action annuel ;
- effectuer toutes les tâches de vérification et de contrôle qui lui sont confiées par le DCI ;
- participer dans le cadre d'une mission de contrôle aux travaux de contrôle et d'analyse afférents à un ou plusieurs aspects relatifs à l'activité ou au cycle audité ;
- appliquer complètement et correctement le programme de travail qui lui a été assigné ;
- élaborer les FRAP dans le respect strict de la méthodologie de la DCI ;
- participer avec le DCI à l'élaboration du TFFA, du rapport d'orientation et du programme de vérification,
- tenir au courant le DCI de l'avancement de son travail, des découvertes d'anomalies significatives ainsi que toute information susceptible de modifier les grandes orientations de la mission ;
- participer à la restitution des travaux d'audit aux audités ;
- réaliser les travaux d'audit assignés par le DCI afin d'atteindre les objectifs fixés dans les délais prévus.

COMPETENCES REQUISES

▪ **Formation**

Diplôme Bac + 5 en audit et contrôle de gestion.

▪ **Expérience professionnelle**

Au moins 4 années d'expérience dans le secteur de l'audit, de la comptabilité et des finances.

▪ **Aptitudes requises**

- solide formation en audit et ou en techniques comptables et financières ;
- bonne connaissance des normes, procédures et techniques d'audit interne ;

▪ **Attitudes requises**

- être doté d'une grande capacité rédactionnelle ;
- avoir une forte capacité de synthèse ;
- avoir un esprit ouvert ;
- être intègre, objectif et impartial ;
- avoir le sens de la diplomatie et de la communication

RELATIONS HIERARCHIQUES

▪ **Supérieur direct**

Le Directeur du Contrôle Interne

▪ **Collaborateurs directs**

Contrôleurs internes.

6.2.2.3. Fiche de poste du chef du bureau du suivi

INTITULE DU POSTE : CHEF DU BUREAU DU SUIVI

Localisation : bureau du suivi

MISSIONS

Veiller à l'application des directives issues des rapports de contrôle internes, de celles de l'Inspection Générale des Finances et des autres instituts supérieurs de contrôle.

ACTIVITES

- effectuer des « retours sur mission » afin de s'assurer de la mise en œuvre effective par les audités des recommandations issues des rapports de contrôle ;
- évaluer le degré d'application des directives émises et du respect des critères d'acceptabilité ;
- documenter le tableau de bord du suivi des recommandations ;
- réitérer les recommandations non encore appliquées ;
- rédiger le rapport de suivi des recommandations au terme de chaque intervention.

COMPETENCES REQUISES

▪ Formation

Diplôme Bac + 5 en audit et contrôle de gestion.

▪ Expérience professionnelle

Au moins 2 années d'expérience dans le secteur de l'audit, de la comptabilité et des finances.

▪ Aptitudes requises

- solide formation en comptabilité, audit et contrôle de gestion ;
- bonne connaissance des normes, procédures et techniques d'audit interne.

▪ **Attitudes requises**

- être doté d'une grande capacité rédactionnelle ;
- avoir une forte capacité de synthèse ;
- avoir un esprit ouvert ;
- être intègre, objectif et impartial ;
- avoir le sens de la diplomatie et de la communication

RELATIONS HIERARCHIQUES

▪ **Supérieur direct**

Le Directeur du Contrôle Interne

▪ **Collaborateurs directs**

Aucun.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.2.4. Fiche de poste du contrôleur interne

INTITULE DU POSTE : CONTROLEUR INTERNE

Localisation : bureau du contrôle

MISSIONS

Assister le Directeur du Contrôle Interne dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des ressources financières mises à la disposition des différents services qui relèvent de la DGP.

ACTIVITES

- appliquer complètement et correctement le programme de travail qui lui a été assigné ;
- respecter la méthodologie de la DCI pour le traitement, la supervision et la validation des FRAP ;
- participer à l'élaboration du Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes, du Rapport d'Orientation et du Programme de vérification ;
- s'assurer que toutes les zones de risque du domaine audité ont été étudiées et que les risques potentiels ou les anomalies éventuelles ont été identifiés et quantifiés ;
- réaliser tous les travaux d'audit assignés par le chef de mission afin d'atteindre les objectifs de la mission ;
- réaliser les tests permettant de qualifier les anomalies décelées au cours de la mission ;
- tenir au courant le chef de mission de l'avancement de son travail et des découvertes de risques ou anomalies importantes ;
- participer à la restitution des travaux de la DCI aux responsables audités
- rédiger les parties du rapport de contrôle interne pour les aspects de la mission qui lui sont affectés et les soumettre au chef de mission.

COMPETENCES REQUISES

▪ **Formation**

Diplôme Bac + 5 en audit et contrôle de gestion.

▪ **Expérience professionnelle**

Au moins 4 années d'expérience dans le secteur de l'audit, de la comptabilité et des finances.

▪ **Aptitudes requises**

- solide formation en comptabilité, audit et contrôle de gestion ;
- bonne connaissance des normes, procédures et techniques d'audit interne ;

▪ **Attitudes requises**

- être doté d'une grande capacité rédactionnelle ;
- avoir une forte capacité de synthèse ;
- avoir un esprit ouvert ;
- être intègre, objectif et impartial ;
- avoir le sens de la diplomatie et de la communication

RELATIONS HIERARCHIQUES

▪ **Supérieur direct**

Le Directeur du Contrôle Interne

▪ **Collaborateurs directs**

Aucun.

6.2.2.5. Fiche de poste du chef du bureau administratif et financier

INTITULE DU POSTE : CHEF DU BUREAU ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Localisation : bureau administratif et financier

MISSIONS

Assurer l'élaboration et l'exécution du budget de la DCI, la gestion du personnel et du matériel qui lui est affecté ainsi que la supervision de la comptabilité des matières.

ACTIVITES

- contribuer à l'élaboration de la politique administrative, financière et de la gestion du matériel de la DCI ;
- recueillir les informations concernant les différents budgets prévisionnel de la DCI ;
- élaborer en collaboration avec les agents de la DCI, le budget prévisionnel à la fin de chaque exercice ;
- contrôler, coordonner et superviser la comptabilisation des deniers et des matières ;
- contribuer à l'élaboration des dossiers d'appel d'offres ;
- participer au lancement des appels d'offres et à la consultation restreinte de fournisseurs ;
- veiller à l'application de la réglementation organisant la passation des marchés publics ;
- procéder à l'inventaire annuel des stocks de matières et fournitures ;
- assurer le suivi et le contrôle budgétaire de la DCI.

COMPETENCES REQUISES

▪ Formation

Bac +4 en comptabilité, audit et contrôle de gestion.

▪ Expérience professionnelle

Au moins 3 années d'expérience dans un service comptable ou contrôle de gestion.

▪ **Aptitudes requises**

- bonnes connaissances des principes et règles de la comptabilité publique;
- parfaite maîtrise des outils informatiques.

▪ **Attitudes requises**

- être rigoureux, honnête et intègre ;
- avoir le sens de l'organisation
- être disponible.

RELATIONS HIERARCHIQUES

▪ **Supérieur direct**

Le Directeur du Contrôle Interne

▪ **Collaborateurs directs**

Le comptable des matières.

6.2.2.6. Fiche de poste de la secrétaire administratif

INTITULE DU POSTE : SECRETAIRE ADMINISTRATIF

Localisation : secrétariat administratif

MISSIONS

Assister le DCI dans la gestion et l'organisation administrative de sa direction.

ACTIVITES

- saisir, rédiger et diffuser les notes ou correspondances à partir des consignes orales ou manuscrites du DCI ;
- aider les contrôleurs internes à finaliser des produits d'une mission d'audit ;
- assurer la transmission projet de rapport, du rapport définitif et du tableau de suivi des recommandations ;
- assurer l'ouverture, la tenue et l'archivage des dossiers de mission ;
- organiser les réunions de la direction et rédiger les comptes- rendu ;
- assister aux réunions de la DCI et assurer la prise de note ;
- réceptionner, trier, et diffuser le courrier au sein du service ;
- recevoir et filtrer les communications téléphoniques ;
- établir le contact direct avec son supérieur hiérarchique ;
- gérer les rendez-vous et l'emploi du temps du DCI.

COMPETENCES REQUISES

▪ Formation

Diplôme Bac +2 en secrétariat de direction.

▪ Expérience professionnelle

Au moins 2 années d'expérience dans un poste similaire.

▪ **Aptitudes requises**

- bonne maîtrise des outils informatiques et des logiciels de bureautique ;
- bon niveau de communication orale et écrite ;
- savoir prendre des initiatives tout en sachant rendre compte.

▪ **Attitudes requises**

- être particulièrement organisé ;
- être autonome ;
- avoir un sens relationnel élevé ;
- avoir une bonne présentation.

RELATIONS HIERARCHIQUES

▪ **Supérieur direct**

Le Directeur du Contrôle Interne.

▪ **Collaborateurs directs**

Aucun.

6.2.2.7. Fiche de poste du comptable des matières

INTITULE DU POSTE : COMPTABLE DES MATIERES

Localisation : bureau administratif et financier

MISSIONS

Assurer le recensement et le suivi comptable de tout bien, meuble et immeuble, mis à la disposition de la DCI.

ACTIVITES

- constater les entrées, effectuer les sorties de matières et réunir les pièces justificatives des opérations ;
- enregistrer correctement et de façon exhaustive l'existant et les mouvements de stocks ;
- s'assurer de la concordance entre les écritures et l'existant ;
- contrôler les biens meubles et immeubles, dont il tient la comptabilité matière ;
- établir les bordereaux d'affectation ou de mise en consommation pour toute sortie de stocks de matériels durables ou consommables ;
- dresser la liste des matériels, matières qui ne sont plus susceptibles d'emploi ;
- tenir à jour les fiches de stocks des matières.

COMPETENCES REQUISES

- Formation

BTS ou DUT en comptabilité et gestion des organisations.

- **Expérience professionnelle**

Au moins 2 ans d'expérience dans un poste similaire.

- **Aptitudes requises**

- bonne maîtrise des outils informatiques ;

- bon connaissance des principes et règles de la comptabilité publique.

- **Attitudes requises.**

- être rigoureux, honnête et intègre ;
- avoir le sens de l'organisation
- être disponible

RELATIONS HIERARCHIQUES

- **Supérieur direct**

Le chef du bureau administratif et financier.

- **Collaborateurs directs**

Aucun.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.3. Présentation du manuel d'audit interne de la DCI

 <p>DCI-DGP</p>	MANUEL D'AUDIT INTERNE	Date d'application : avril 2012
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	
	Adoption du programme d'action annuel	Folio : 1/6

1. OBJET DE LA PROCEDURE :

Elaborer le programme d'action annuel de la Direction du Contrôle Interne.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

Cette procédure regroupe les opérations :

- collecte des besoins d'audit ;
- identification des besoins de mission ;
- la validation du programme d'action ;
- l'établissement du programme d'action définitif ;
- la diffusion du plan d'audit.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Cette procédure doit donner l'assurance que :

- les ressources de la DCI sont utilisées avec efficacité et efficience ;
- le plan d'audit est élaboré sur la base d'une connaissance suffisante des risques auxquels la DGP est confrontée ;
- tous les risques, toutes les activités et services sont considérés convenablement ;
- les missions sont planifiées là où les risques sont les plus lourds de conséquences et ont le plus de chance de se réaliser ;
- la liste des missions à effectuer est établi dans l'ordre chronologique de leur déroulement ;
- la nature des audits à réaliser, les directions ou services concernés sont indiqués.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	<i>Folio : 2/6</i>
	<i>Adoption du programme d'action annuel</i>	

- les membres de l'équipe de contrôle qui interviendront sur chaque mission sont désignés ;
- les budgets temps et frais de mission afférents à chaque intervention sont prévus.

3. REGLES DE GESTION

- le programme d'action est élaboré au début de chaque exercice ;
- il est approuvé par le Directeur Général du Plan et validé par le Coordonnateur de l'Inspection Générale des Finances avant le démarrage effectif des interventions de la DCI ;
- il doit faire l'objet d'adaptation pour prendre en compte les demandes spécifiques d'audit ;
- le plan annuel validé et diffusé auprès des responsables concernés fait foi d'ordre de mission.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Adoption du programme d'action annuel</i>	<i>Folio : 3/6</i>

4. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Intervenants	Tâches	description
Le DCI	Collecte des besoins d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - élabore un modèle de fiche de demande de mission ; - établit une note d'information invitant le Directeur Général et les chefs de service à contribuer à l'élaboration du programme d'action ; - envoie le modèle de fiche de demande d'audit et la note d'information aux personnes concernées.
Directeur général Chefs de service	Suggestion de mission	<ul style="list-style-type: none"> - reçoivent les fiches de proposition de mission ; - reproduisent autant de fiches que de mission à demander ; - établissent sur chacune l'objet de la mission sollicitée, les préoccupations ayant motivé la demande et les recommandations attendus de l'intervention ; - retournent les fiches renseignées au DCI.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Adoption du programme d'action annuel</i>	<i>Folio : 4/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI le chef du bureau de contrôle	Identification des besoins d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - centralisent et faire la synthèse des fiches renseignées ; - évaluent l'ensemble des besoins en termes d'unités auditables - recensent les risques afférents à chaque unité; - évaluent ces risques ; - les hiérarchisent pour déterminer les missions prioritaires.

 <p>DCI-DGP</p>	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Adoption du programme d'action annuel</i>	<i>Folio : 5/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	Elaboration du programme d'action provisoire	<ul style="list-style-type: none"> - évalue les ressources et les compétences nécessaires pour assurer le programme de vérification ; - sollicite éventuellement des moyens supplémentaires auprès de la direction Générale ; - sélectionne les demandes de mission à retenir dans le programme d'action; - élabore un projet du programme de vérification ; - soumet le projet au Directeur Général pour examen et approbation.
Le Directeur Général du Plan	Validation du programme de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - examine le programme d'action provisoire ; - s'assurer qu'il est cohérent avec les objectifs de la DGP ; - décide éventuellement des ressources humaines et financières supplémentaires à allouer à la DCI ; - approuve le programme d'audit.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE PLANIFICATION DES MISSIONS DE LA DCI	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Adoption du programme d'action annuel</i>	<i>Folio : 5/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	Etablissement du programme d'action définitif	<ul style="list-style-type: none"> - étudie les disponibilités des contrôleurs internes et des contraintes de temps des entités à auditer ; - établit le programme d'action définitif en y précisant : <ul style="list-style-type: none"> • la date de début et la durée probable de chaque intervention ; • la composition des équipes d'audit ; • la date prévisionnelle de remise des rapports aux audités.
Le coordonnateur de l'IGF	Approbation du programme d'action définitif	<ul style="list-style-type: none"> - examine le plan d'audit approuvé par le DGP ; - s'assure qu'il n'y aura pas de redondance des travaux réalisés par la DCI et l'IGF ; - approuve le programme d'action.
Le DCI	Diffusion du programme d'action définitif	<ul style="list-style-type: none"> - communique le programme d'action approuvé aux personnes concernées que sont : <ul style="list-style-type: none"> • les chefs de services à auditer - le Directeur Général du Plan

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 1/8</i>

1. OBJET DE LA PROCEDURE :

Assimiler les principales caractéristiques de l'entité auditée, son organisation, ses spécificités de fonctionnements ainsi que les forces et faiblesses apparentes de son dispositif de contrôle interne.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

Cette procédure comprend :

- les visites et entretiens sur le terrain ;
- l'étude de la documentation interne de l'organisation auditée ;
- le suivi des directives ou recommandations émises antérieurement ;
- la préparation des documents de travail.

3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

La procédure de prise de connaissance du domaine à auditer doit permettre aux contrôleurs internes de :

- acquérir une connaissance générale de l'entité afin de bien cerner les préoccupations majeures de la mission ;
- rechercher tous les éléments de définitions, de connaissance et d'analyse de l'activité ;

 DCI-DG	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 2/8</i>

- définir les points critiques à bien cerner ;
- collecter les rapports d'audit et d'inspection antérieurs ;
- établir ou d'analyser l'organigramme et les définitions de fonction ;
- déterminer les services ou directions à visiter ;
- désigner les personnes à rencontrer pour pratiquer les interviews préliminaires ;
- éviter d'omettre des questions et des préoccupations importantes ;
- organiser efficacement les opérations d'audit.

4. REGLES DE GESTION

- le contrôleur doit planifier sa prise de connaissance et prévoir les moyens les plus appropriés pour l'acquérir ;
- la prise de connaissance du domaine à auditer, exige des contrôleurs interne une capacité importante de lecture, d'analyse et de synthèse ;
- sa durée dépend largement des profils des auditeurs, de la complexité de la mission et de l'existence d'audit antérieurs.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 3/8</i>

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Intervenants	Tâches	Description
DCI et le chef du bureau de contrôle	Mise en œuvre du plan d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - fixent les domaines à étudier ; - préparent les guides d'entretien ; - listent les informations à recueillir ; - déterminent les points que contrôleurs doivent bien cerner avant l'entame des épreuves de vérification ; - consignent toutes ces données dans le plan d'intervention.
DCI et le chef du bureau de contrôle	Déroulement des visites et entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - s'entretiennent avec les dirigeants ; - communiquent les objectifs de la mission ; - précisent les entités ou processus concernés ; - indiquent la nature de l'intervention ; - S'assurer de l'existence suffisante de ressources nécessaires à l'exécution de la mission ;

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 4/8</i>

Intervenants	Tâches	Description
DCI et le chef du bureau de contrôle	Déroulement des visites et entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - se font décrire les organigrammes et les fiches de fonctions ; - les élaborent s'ils n'existent pas ; - observent l'exécution des activités à auditer ; - résument les informations collectées lors des interviews ; - passent en revue ce résumé avec les audités afin de s'assurer qu'ils comprennent bien les procédures décrites ; - rédigent le compte rendu de la rencontre ; - envoient le compte rendu aux audités pour validation.
Contrôleurs internes	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - analysent les manuels de procédures ; - s'assurent de leur cohérence, et de leur mise à jour ; - examinent les rapports d'audit antérieurs ;

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 5/8</i>

Intervenants	Tâches	Description
DCI et le chef du bureau de contrôle	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - analysent les décrets et les arrêtés relatifs à l'organisation et au fonctionnement de la structure ; - examinent décrets ou notes de service portant répartition des activités au sein de l'organisation ; - identifient les risques significatifs ; - définissent la nature et l'étendu des contrôles.
Le chef du bureau de suivi	Suivi des directives ou recommandations antérieures	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure de la mise en œuvre partielle ou intégrale des recommandations antérieures ; - apprécie les améliorations induit par l'application des directives émises ; - réitère les recommandations non appliquées.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 6/8</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le chef du bureau de suivi	Suivi des directives ou recommandations antérieures	non encore mises en œuvre ; - fait un rapport sur l'état des recommandations ; - transmet le rapport au DCI.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la Préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 7/8</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le chef du bureau de contrôle	Identification des risques	<ul style="list-style-type: none"> - découpe l'activité en tâche ou opérations élémentaires ; - indique pour chaque tâche ses objectifs spécifiques ; - estime les risques afférents à chaque tâche ; - évalue le niveau de ces risques ; - rappelle le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour faire échec au risque identifié ; - Indique si le dispositif existe déjà.
Le DCI	Etablissement du rapport d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> - définit le champ d'investigation de la mission et ses limites ; - exprime les objectifs à atteindre par l'audit;

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PREPARATION DES MISSIONS DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Prise de connaissance du domaine à auditer et la préparation des dossiers de travail</i>	<i>Folio : 8/8</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	Etablissement du rapport d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> - détermine les tâches à accomplir pour atteindre les objectifs de la mission ; - les répartir entre les auditeurs suivants leurs compétences ; - communique les techniques et les outils les plus adaptés pour accomplir ces tâches ; - détermine les ressources humaines et matérielles, nécessaires à la réalisation de l'audit ; - établit le calendrier d'exécution de la mission ; - soumet le rapport d'orientation aux responsables de l'entité auditée pour validation.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Réunion d'ouverture</i>	<i>Folio : 1/6</i>

1. OBJET

Permettre aux contrôleurs internes de mettre en évidence, les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne existant, identifier durant la phase préparatoire et de proposer des solutions d'améliorations.

2. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure concerne :

- l'organisation de la réunion d'ouverture ;
- l'adoption du programme de vérification ;
- le travail sur le terrain.

3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

La procédure de conduite d'une mission de contrôle interne doit donner l'assurance que :

- le travail sur le terrain correspond à la mise en œuvre du programme de vérification par les contrôleurs internes ;
- les informations recueillies par les contrôleurs sont suffisantes, probantes et pertinents ;
- ces éléments permettent de tirer des conclusions à l'égard de chacun des objectifs de la mission fixés dans le rapport d'orientation ;
- l'exécution de la mission permet aux auditeurs de procéder, à l'analyse des procédures, aux tests de conformité et à l'évaluation de la qualité du contrôle interne.

4. REGLES DE GESTION

- la phase d'exécution de la mission de contrôle interne s'opère dans les locaux du service audité ;
- elle débute par une réunion d'ouverture à laquelle prennent part, le DCI, le chef de mission, les contrôleurs internes et les responsables habilités de l'entité audité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Réunion d'ouverture</i>	<i>Folio : 2/6</i>

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	Réunion d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - présente les auditeurs affectés à la mission ; - rappelle le rôle de la DCI, sa place et son positionnement au sein de la DGP ; - informe les audités sur les objectifs et le champ d'intervention de la mission ; - présente le planning prévisionnel adopté pour réaliser l'audit ; - s'assure de la disponibilité des moyens logistique nécessaires à l'exécution de la mission ; - sensibilise les audités sur l'importance de leur coopération pour la réussite de la mission ; - fait une courte présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit ; - demande la confirmation du circuit de communication entre les audités et les

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Réunion d'ouverture</i>	<i>Folio : 3/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	Réunion d'ouverture	et les contrôleurs internes ; <ul style="list-style-type: none"> - recueille les attentes des audités par rapport à la mission ; - soumet aux audités le rapport d'orientation pour approbation ; - apportent d'éventuelles modifications au programme de travail.
Les audités	Approbation du programme de travail	<ul style="list-style-type: none"> - examinent et approuve le programme de travail.
Le DCI et le chef du bureau de contrôle	finalisation du programme de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - déterminent les travaux à effectuer durant chaque étape de la mission ; - identifient les contrôles à opérer par les auditeurs ; - indiquent les questionnaires à élaborer pour les entretiens et les interviews ;

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>Réunion d'ouverture</i>	<i>Folio : 4/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI et le chef du bureau de contrôle	Finalisation du programme de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - indiquent les pratiques de gestion non conformes à la réglementation et aux procédures en vigueur dans l'entité auditée ; - communiquent les études et les tests à réaliser ; - organise et planifie le travail dans le temps ; - coordonne le déplacement des auditeurs, - planifie et harmonise les dates de rencontre et d'interviews.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	Vérification sur le terrain	<i>Folio : 5/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Contrôleurs internes	La formalisation des FRAP	<ul style="list-style-type: none"> - formulent de façon synthétique, autonome et percutante chaque dysfonctionnement relevé ; - mentionnent l'évènement symptomatique constaté ; - relèvent les causes expliquant la survenance du dysfonctionnement ou anomalie constatés ; - constatent les conséquences induites par ces dysfonctionnements ; - Formulent des recommandations pour remédier au problème constaté. - mentionnent en bas de chaque FRAP leurs initiaux et la date ; - les faire valider par les audités concernés.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	Vérification sur le terrain	<i>Folio : 6/6</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le chef de mission	La supervision des FRAP	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure que les faits relatés sont réels, les causes identifiées sont correctes et les conséquences le plus complètes possible ; - vérifie que les FRAP sont cohérentes, et communicante et donnent le point de l'audité ; - approuve les FRAP
Les audités	Validation des FRAP	<ul style="list-style-type: none"> - valident les constats avec les auditeurs; - apposent leur visa sur chaque FRAP approuvé.

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>La conclusion des travaux et le suivi des recommandations</i>	<i>Folio : 1/4</i>

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Présenter aux audités les principales observations et recommandations issues des travaux de contrôle.

2. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure comprend :

- la préparation du projet de rapport ;
- la réunion de clôture ;
- l'élaboration du rapport définitif ;
- le suivi des recommandations.

3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Cette procédure doit donner l'assurance que :

- l'audit interne livre son produit fini aux commanditaires dans les délais requis ;
- le rapport de contrôle interne est clair, concis, convainquant et sans équivoque ;
- les commentaires formulées par les audités lors de la réunion de clôture sont intégrées dans le rapport.

4. REGLES DE GESTION

- toute mission de contrôle interne doit donner lieu à l'élaboration d'un projet de rapport de mission ;
- le rapport provisoire est soumis à la validation des audités lors de la réunion de fin de mission ;
- toute l'équipe affectée à la mission participe à la rédaction du rapport ;
- chaque contrôleur interne rédige en fonction des tâches qu'il a effectué sur la base du programme de vérification ses FRAP ;
- le rapport de contrôle doit être envoyé au coordonnateur de l'IGF, au Directeur Général du Plan et aux responsables des entités contrôlées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

 DCI-DGP	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	La conclusion des travaux et le suivi des recommandations	<i>Folio : 2/4</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le chef de mission	Préparation du rapport provisoire	<ul style="list-style-type: none"> - énonce, classe par thème et par ordre d'importance les problèmes figurant sur les FRAP ; - envoie cette synthèse aux audités au moins 5 jours avant la tenue de la réunion de clôture.
Le DCI et le chef de mission	Tenue de la réunion de clôture	<ul style="list-style-type: none"> - aborde les points forts du dispositif de contrôle interne qui n'ont pas fait l'objet de FRAP ; - commente les résultats de leurs investigations à l'intention des audités ; - présente les constats et les conclusions fait par les contrôleurs page par page ; - les faire valider par les concernés ; - résolvent toutes les controverses sur les faits contenus dans le rapport ; - rectifient certains faits ou complètent certaines informations ; - faire valider le projet de rapport.

Intervenants	Tâches	Description
Le chef de mission	Elaboration du rapport définitif	<ul style="list-style-type: none"> - fait la synthèse des FRAP cotées selon leur degré de gravité ; - formule les recommandations destinées à éteindre les causes des problèmes soulevés ; - prépare un plan d'action indiquant clairement les mesures à prendre par la direction pour donner suite aux recommandations ; - identifie les responsables de la mise en œuvre de ces recommandations ; - précise leur échéancier ; - intègre dans le rapport les commentaires des audités - fait relire le rapport par un auditeur n'ayant pas participé à la mission ; - s'assure qu'il est clair, concis et sans équivoque.

 DCI-DG	MANUEL D'AUDIT INTERNE	
	PROCESSUS DE CONDUITE D'UNE MISSION DE CONTROLE INTERNE	<i>Date d'application : avril 2012</i>
	<i>La conclusion des travaux et le suivi des recommandations</i>	<i>Folio : 4/4</i>

Intervenants	Tâches	Description
Le DCI	La diffusion du rapport de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> - envoie le rapport d'audit aux personnes concernées qui sont : <ul style="list-style-type: none"> • le Directeur Général du plan ; • le Coordonnateur de l'IGF ; • les responsables du service audité.
Le responsable du bureau de suivi	Le suivi des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - effectue « les retours sur mission » ; - évalue le degré d'application des recommandations ; - s'informe sur les difficultés rencontrées pour leur mise en œuvre ; - établit le tableau de bord du suivi des actions de progrès ; - réitère les recommandations n'ont appliquées ; - établit le rapport de suivi des recommandations ; - envoie ce rapport au DCI.

6.3.1. Les guides de contrôle interne

Dans cette section, nous allons élaborer des outils que les contrôleurs internes utiliseront lors de leurs interventions sur le terrain pour réaliser efficacement leurs missions. Il s'agit des guides d'audit.

Le Questionnaire de Contrôle Interne enrichie de l'indication des moyens à utiliser pour répondre aux questions et de l'analyse des risques encourus sur chaque point constitue, selon RENARD les guides d'audit.

6.3.1.1. Guide d'audit de la comptabilité

A travers le contrôle de la comptabilité, les contrôleurs internes s'attaquent à la partie la plus sensible de la mission, puisque que touchant à un secteur transversal qui, de par sa fonction de pourvoyeuse de moyens, est étroitement lié aux autres volets de l'activité de la structure contrôlée. A ce titre, la vigilance doit être accrue et tous les dossiers étudiés minutieusement.

6.3.1.2. Listes des documents à consulter lors de l'audit de la comptabilité

Pour effectuer les activités de contrôles afférentes à la comptabilité d'une entité, les contrôleurs internes doivent avoir à leur disposition les documents ci-après :

- ✓ les registres et documents comptables ;
- ✓ textes organisant la comptabilité publique ;
- ✓ différents documents budgétaires intéressant la période sous revue ;
- ✓ textes du décret 81.844 du 20 août 1981 et de l'instruction n°90 MEF/ DGF/ DMTA du 27 août 1982 ;
- ✓ PV de réception ou de dépouillement, etc.

6.3.1.3. Liste des personnes à contacter

L'exploitation de documents précités sera complétée par des entretiens ou des interviews avec les personnes suivantes :

- ✓ Le responsable de l'entité auditée ;

- ✓ le comptable des matières ;
- ✓ le responsable du bureau administratif et financier de l'entité.

6.3.1.4. Guide d'audit de la fonction comptabilité administrative

GUIDE D'AUDIT DE LA COMPTABILITEADMINISTRATIVE

Titre : Audit de la comptabilité	Version du
Rubrique : Comptabilité budgétaire	PAGE

6.3.1.4. Guide d'audit de la fonction comptabilité administrative

GUIDE D'AUDIT DE LA COMPTABILITEADMINISTRATIVE

Titre : Audit de la comptabilité	Version du
Rubrique : Comptabilité budgétaire	PAGE

SOUS RUBRIQUE: QUESTIONS RELATIVES A LA COMPTABILITE BUDGETAIRE

QUESTIONS	REPNSES		JUSTIFICATIF DES REPNSES NEGATIVES
	OUI	NON	
- les agents chargés d'exécuter le budget ont-ils été régulièrement nommés à travers une prise d'acte ?			
- les procédures mises en place permettent-elles de distinguer la provenance des fonds mis à la disponibilité de l'entité (budget ordinaire de l'Etat, financement direct de bailleur de fonds privés, coopération bilatérale ...)?			
- les dépenses sont-elles imputées sur les rubriques budgétaires concernées ?			
- existent-ils des carnets de bons d'engagement et de commandes ?			

<ul style="list-style-type: none"> - ces carnets sont-ils régulièrement tenus par les personnes habilitées ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - ces factures comportent-elles toutes les mentions obligatoires ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - les totaux figurant sur les factures sont-ils exacts ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - la passation des marchés publics a-t-elle été effectuée conformément aux dispositions du Code des Marchés ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - existe-t-il un registre d'enregistrement des marchés passés ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - existe-t-il des factures fournisseurs avec lesquels il n'a pas été passé de marché ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - quelle est la fréquence de ces factures de fournisseur ? - les procédures mises en place permettent-elles d'identifier les fournisseurs qui pourraient avoir des accointances avec l'entité ? 			
<ul style="list-style-type: none"> - les fournisseurs retenus sont-ils en règle selon les dispositions de l'article 44 du code des marchés publics ? 			

GUIDE D'AUDIT DE LA COMPTABILITE ADMINISTRATIVE

Titre : Audit de la comptabilité

Version du

Rubrique : Comptabilité budgétaire

PAGE

SOUS RUBRIQUE: QUESTIONS RELATIVES A LA COMPTABILITE BUDGETAIRE

QUESTIONS	REponses		JUSTIF DES REponses NEGATIVES
	OUI	NON	
- le comptable des matières est-il nommé par décret ministériel ?			
- les registres et documents comptables sont-ils ouverts et régulièrement tenus ?			
- existe-t-il une commission de réception des commandes au sein de l'entité ?			
- qui composent cette commission ?			
- les membres de cette commission sont-ils régulièrement nommés ?			
- les réceptions de commandes sont-elles effectuées par des personnes distinctes à celles qui ont passé les commandes			
- les PV de réception sont-ils établis pour chaque réception de biens ou services ?			
- ces PV sont-ils datés et signés par tous les membres de la			

commission de réception ?			
- les factures sont-elles rapprochées aux commandes pour vérifier la conformité quant à la qualité et la quantité demandée ?			
- les procédures mises en œuvre assurent-elles la fiabilité et la régularité des enregistrements de mouvement de stocks ?			
- les fiches tenues par la comptabilité des matières permettent-elles de justifier les soldes globaux de stocks ?			
- existe-t-il un fichier d'immobilisation à jour ?			
- les procédures de la comptabilité des matières permettent-elles d'identifier et de localiser les immobilisations dans l'entité ?			
- les inventaires d'immobilisations sont-ils effectués à la fin de chaque année ?			
- les données issues de ces inventaires sont-elles rapprochées aux soldes physiques des immobilisations ?			
- les écarts d'inventaire sont –ils			

expliqués ?			
- les destructions d'immobilisation sont-elles constatées et déclarées au comptable des matières ?			
- le comptable des matières établit-il un PV de destruction pour constater la mise au rebut du matériel défectueux ou obsolète ?			
- le comptable des matières établit-il un PV de destruction pour constater la mise au rebut du matériel défectueux ou obsolète ?			
- les demandes de fournitures ou de matières sont-elles effectuées par des personnes autorisées ?			
- les besoins en matières ou fournitures sont-ils évalués par rapport au budget disponible ?			
- existe-t-il une procédure de suivi des tickets de carburant et de kilométrage des véhicules au sein de l'entité ?			

Les réponses fournies à ces questions permettent notamment aux contrôleurs internes d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle interne de la comptabilité et de relever les défaillances constatées et d'analyser les causes et de formuler des recommandations permettant de les remédier.

6.4. Recommandations

Afin d'aider les contrôleurs internes à mieux conduire leurs mission de contrôle interne, nous les recommandons ce qui suit :

RESPONSABLES	RECOMMANDATIONS
<p>Directeur du Contrôle Interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de mettre le manuel à disposition des contrôleurs internes ; - de contrôler la diffusion du manuel : seuls les contrôleurs internes doivent impérativement disposer du document ; - de veiller à l'application effective de la méthodologie préconisée dans le manuel par les contrôleurs ; - de procéder régulièrement à des mises à jour du document afin de lui conférer un contenu plus adapter au besoin du service ; - organiser des ateliers de travail destinés à former les contrôleurs internes sur l'exploitation du manuel ; - faire comprendre aux contrôleurs internes que le manuel n'est pas un document figé, mais un guide qui fournit les grandes lignes sur l'organisation du service et le processus de conduite de mission de contrôle interne et il convient de l'adapter au contexte de vérification ; - d'élaborer la charte d'audit interne qui va garantir d'avantage la légitimité de la DCI ; - renforcer la capité des contrôleurs internes en matière d'audit interne à travers des cycles de formation ; - solliciter de la Direction Générale le renforcement des effectifs des contrôleurs tout en veillant à l'adéquation entre les profits recrutés et les besoins spécifiques du service.
<p>Aux contrôleurs internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de se conformer aux règles et procédures édictées par le manuel ; - respecter les normes d'établissement des documents notamment des FRAP formalisées dans le manuel ; - de se conformer à leurs fiches de poste pour effectuer leurs diligence ; - de signaler à leur hiérarchie toutes difficultés afférentes à la mise en œuvre des procédures préconisée.

Nous venons d'exposer à travers ce chapitre l'élaboration du manuel d'audit interne de la DGP. Ce manuel qui se veut être un outil pédagogique pour les contrôleurs interne et un guide pour la conduite des missions de vérification a été élaboré à partir des aspects positifs du guide de Vérification Administrative et Financière en vigueur à la DCI mais également à partir des besoins spécifiques de celle-ci.

C'est pourquoi, contrairement au guide, ce document insiste beaucoup plus sur les aspects techniques de l'audit interne en fournissant un cadre de travail aux contrôleurs internes et en faisant une description détaillée des processus de planification, de réalisation et de conclusion des missions de contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Recommandé par la norme « 2040 règles et procédures » et fortement adopté par la profession, le manuel d'audit interne s'avère plus que jamais nécessaire pour l'organisation des services d'audit et la professionnalisation de leur activité.

En effet, la mise en œuvre d'un manuel d'audit permet aux services audit interne de se conformer aux normes également de disposer d'un référentiel qui leur sert de guide dans l'exécution de leur mission.

Le manuel élaboré pour la Direction Générale du Plan a pour objectif de définir la place de la Direction du Contrôle Interne au sein de la Direction Générale du Plan, de situer les responsabilités du Directeur du Contrôle Interne et des contrôleurs dans la conduite des missions d'audit, mais de les fournir également des directives pratiques pour planifier, exécuter et produire des rapport au terme des missions de contrôle interne. Il se veut être ainsi un référentiel destiné à guider l'action des contrôleurs interne.

Néanmoins, l'utilisation de ce manuel ne peut remplacer en aucun cas l'esprit critique des contrôleurs internes qui leur permet de faire preuve d'un jugement professionnel motivé. Mais, il attire leur attention sur les éléments important à tenir en compte pour gérer efficacement l'activité de contrôle interne.

Ainsi, il apparait évident que le manuel élaboré est sujet à des mises à jour régulière afin de lui conférer un contenu adapté aux besoins spécifiques induits par le développement de la Direction Contrôle Interne et l'évolution de son environnement de contrôle.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance

Directeur du Contrôle Interne

1. Quelle est votre fonction ?

2. Qui nomme le directeur du contrôle interne ?

Comment est-il nommé ?

Quelles sont vos missions ?

Quelles sont les principales activités liées au poste ?

Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ?

Qui est votre supérieur hiérarchique ?

3. A qui rendez-vous compte ?

4. Comment s'effectue ce reporting ?

Sur quels supports s'effectue ce reporting ?

5. Qui sont vos collaborateurs directs ?

6. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le chef du bureau de contrôle

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les missions du bureau de contrôle ? -----

3. Quelles sont vos principales activités ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

6. A qui rendez-vous compte ? -----

7. Comment est effectué ce reporting ? -----

8. Quelle est la périodicité de ce reporting ? -----

9. Qui sont vos collaborateurs ? -----

Chef du bureau du suivi

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les missions du bureau de contrôle ? -----

3. Quelles sont vos principales activités ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

6. A qui rendez-vous compte ? -----

7. Comment est effectué ce reporting ? -----

8. Quelle est la périodicité de ce reporting ? -----

9. Qui sont vos collaborateurs ? -----

Chef du Bureau du Suivi

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les missions du bureau du suivi ? -----

3. Quelles sont vos principales activités ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

6. A qui rendez-vous compte ? -----

7. Comment est effectué ce reporting ? -----

8. Quelle est la périodicité de ce reporting ? -----

9. Qui sont vos collaborateurs ? -----

Chef du Bureau Administratif et Financier

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les missions du bureau du suivi ? -----

3. Quelles sont vos principales activités ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

6. A qui rendez-vous compte ? -----

7. Comment est effectué ce reporting ? -----

8. Quelle est la périodicité de ce reporting ? -----

9. Qui sont vos collaborateurs ? -----

Assistante administrative

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les principales missions du poste ? -----

3. Quelles sont vos principales activités ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Secrétaire Comptable

1. Quelles est votre fonction ? -----

2. Quelles sont les principales missions du poste ? -----

3. Quelles sont vos principales activités liées à ce poste ? -----

4. Quelles sont les compétences requises pour occuper ce poste ? -----

5. Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ? -----

6. Qui sont vos collaborateurs -----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		Folio : 1/4
	Auditeur :		exercice
	Date :		
	Rubrique : <i>formalisation des procédures</i>		
Objectifs de contrôle :			
S'assurer que les procédures de la DCI sont formalisées et connues de tous les acteurs.			
Questions	OUI ou N/A	NON	Réf
1. La DGP dispose t-elle d'une charte d'audit ?		x	
2. Existe-t-il un manuel d'audit interne ?	x		Le guide de Vérification Administrative et Financière de l'administration centrale, élaboré par l'IGF est utilisé.
3. Les procédures du manuel permettent –elles de couvrir les missions d'audit suivant les normes ?	x		
4. Tous les contrôleurs internes disposent-ils de manuel?		x	Seul le DCI en dispose un exemplaire.
5. Le manuel d'audit a-t-il été mis à jour ?		x	
6. Le guide de vérification répond – il correctement au besoin spécifique de la DCI ?		x	Les différentes étapes d'une mission d'audit ainsi que les moyens à utiliser durant chaque étape ne sont pas précisés.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		Folio : 2/4	
	Auditeur :		exercice	
	Date :			
	Rubrique : <i>organisation du service</i>			
Objectifs de contrôle :				
S'assurer que les acteurs impliqués dans les missions de la DCI ont les compétences nécessaires				
Questions	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Le profil des contrôleurs interne est-il en adéquation avec les besoins du service ?		x	Ils sont pour l'essentiel des juristes.	
2. Des plans de formation en audit sont –ils prévus pour le renforcement des capacités des acteurs ?	x		La conception du manuel d'audit interne entre dans ce cadre.	
3. Le DCI dispense-t-il des séminaires ou séance de travail à ses collaborateurs ?		x		
4. Le DCI est-il consulté lors des recrutements de contrôleurs internes ?		x		
5. Les équipes d'audit sont-elles formées en fonction des compétences de chaque membre ?	x			
6. Les contrôleurs internes sont-ils évalués ?		x		

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		Folio : 3/4	
	Auditeur :		exercice	
	Date :			
	Rubrique : <i>planification des missions</i>			
Objectifs de contrôle :				
S'assurer que les missions de contrôle interne sont planifiées.				
Questions	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il un plan d'audit ?	x		Un programme d'action est élaboré au début de chaque exercice.	
2. Ce programme est-il élaboré sur la base d'une connaissance suffisante des risques ?		x	La DCI ne dispose pas d'une cartographie des risques.	
3. Le plan d'audit tient compte des demandes de missions spécifiques ?			Seules les missions planifiées seront exécutées ?	
4. Le plan d'audit est-il communiqué aux personnes concernées ?		x	Le programme d'action n'est pas diffusé.	
5. Le plan d'audit contient-il tous les sujets susceptibles d'être audités ?	x			
6. Le budget alloué à la DCI est-il déterminé à partir du programme d'action validé ?		x		

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		Folio : 4/4	
	Auditeur :		exercice	
	Date :		Rubrique : <i>préparation des missions</i>	
Objectifs de contrôle : s'assure que les procédures mises en œuvre permettent d'organiser efficacement les missions de contrôle interne.				
Questions	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les procédures afférentes à la prise de connaissance du domaine à auditer sont-elles formalisées ?	x			
2. Cette procédure listent-elles les objectifs poursuivis par la prise de connaissance ?		x		
3. Les documents à consulter durant la phase de prise de connaissance sont – ils précisés ?		x		
4. Est-il établi un rapport d'orientation ?		x		
5. Les documents à consulter pour la revue documentaire sont –ils indiqués ?	x			
6. Le processus d'identification des risques est-il décrit dans le guide existant ?		x		
7. Les travaux sur le terrain sont-ils précédés par la réunion d'ouverture ?		x		
8. Toute l'équipe affectée à la mission participe t-il à cette rencontre ?		x		
9. Les travaux de contrôle sont-ils répartis entre les auditeurs ?	x			
10. Le DCI supervise t-il les missions ?	x		Il participe à la plupart des missions.	
11. Les dysfonctionnements relevés sont-ils formalisés par des FRAP ?		x		
12. Le rapport préparé est-il communiqué aux audités ?	x		Il n'est pas prévu une réunion de clôture. Cependant, le rapport provisoire est envoyé au audités afin d'y intégrer leurs commentaires.	
13. Les destinataires des rapports d'audit sont-ils identifiés ?	x			

Annexe 3 : Grille d'analyse des taches

TACHES	DCI	Chef du bureau de contrôle	Chef du bureau de suivi	Contrôleur interne	Assistante administrative	Comptable matières	Directeur général	Coordonnateur IGF					
collecte des besoins d'audit	x												
Identification des besoins de mission	x	x											
Elaboration du programme d'action provisoire	x	x											
Validation du programme d'action							x						
Etablissement du programme définitif	x	x											
Approbation du plan d'audit								x					
Diffusion du plan d'action annuel	x				x								
Mise en œuvre du plan d'intervention													
visites et entretiens sur le terrain													
Revue documentaire	x	x		x									
Suivi des directives ou recommandations antérieures			x										
Identification des risques	x	x											
Etablissement du rapport d'orientation	x												
Assister à la réunion d'ouverture	x	x	x	x									
finalisation du programme de vérification	x	x											
La formalisation des FRAP		x		x									
La supervision des FRAP		X											
Préparation du rapport provisoire		x		x									
Tenue de la réunion de clôture		x		x									
Elaboration du rapport définitif	x	x											
La diffusion du rapport de contrôle interne	x												
Le suivi des recommandations			x										

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARBIER Etienne (1999), mieux piloter et mieux utiliser l'audit interne, l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations, les Editions Maxima, Paris, 124 pages.
2. BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN HENRI (1996), *audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2ème édition, les Editions Economica, Paris, 418 pages.
3. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *la rédaction graphique des procédures: démarche et technique de description des processus*, Saint-Denis La Plaine, Association Française de Normalisation, Saint-Denis, 250p.
4. BERNARD Frédéric, Rémi GUAYRAUD et Rousseau Laurent (2006), *contrôle interne*, Editions Maxima, 303p.
5. BERTIN Elisabeth (2007), *audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, les Editions Eyrolles, Paris, 320 pages.
6. BOYER Luc et EQUILBERY Noel (2001), *organisation : théories et application*, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 367 pages.
7. COLLINS LIONEL et VALIN Gérard (1992), *audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4ème édition, Dalloz, Paris, 373 pages.
8. COMBES, Jean-Emmanuel ; LABROUSSE, Marie-Christine et ARNAUD, Philippe (1997), *audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 273p.
9. COOPER et LYBRAND (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, 5ème édition, les Editions d'Organisation, 378 pages.
10. GERBIER Alain (1996), *la charte d'audit : support d'une légitimité*, IFACI, Paris, 177 pages.
11. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoît (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne: norme ISA 200, 315,330 et 500*, 2ème édition, les éditions Pearson Education Paris, 243 Pages.
12. HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3ème édition, les Editions d'Organisation, Paris, 185 pages.

13. IFACI (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, les cahiers de recherches IFACI, Paris, 45 pages.
14. IFACI et IAS (1995), *des mots pour l'audit*, IFACI / IAS, Paris, 83 Pages.
15. Institut de l'Audit Interne (1997), *les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Institut de l'Audit Interne, Paris, 128 pages.
16. KEREBEL Pascal (2009), *management des risques*, les Editions d'Organisation, Paris 187 pages.
17. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne : Méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, les éditions Dunod, Paris, 279 pages.
18. LEMANT Olivier (1999), *créer, organiser et développer l'audit interne*, les Editions Maxima, Paris 177 pages.
19. MADERS Henri-Pierre (1994), *audit opérationnel dans les banques*, les Editions d'Organisation, Paris, 221 pages.
20. MAHE DE BOISLANDELLE Henri (1998), *gestion des ressources humaines dans les PME*, 2ème éditions, les Editions Economica, Paris, 486 pages.
21. NGUYEN, HONG THAI, (1999), *le contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise*, L'harmattan, Paris, 325p.
22. PIGE Benoît (2001), *audit et contrôle interne*, 2ème éditions, les Editions EMS, France, 216 pages.
23. RENARD Jacques (2003), *l'audit interne : ce qui fait débat*, les Editions Maxima, Paris, 267 pages
24. RENARD Jacques (2010), *théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, les Edition d'organisation, Paris, 469 Pages.
25. SAWYER Lawrence B. (1996), *sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, 4th edition, the Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 1499 pages.
26. SCHICK Pierre (2007), *mémento d'audit interne*, les Editions Dunod, Paris, 217 pages.

27. SPENCER Pickett (1997), *the internal auditing handbook*, les Editions John Wiley and Sons, New York, 636 pages.
28. VOIRIN Gérard (2004), *définir les fonctions : 42 fiches- outils, 1400 questions pour définir vos fonctions sur CD-ROM*, les Editions d'Organisation, Paris, 247 pages.
29. WEILL Michel (1999), *l'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, AFNOR, Paris, 248 pages

ARTICLES

1. BOUANICHE José (2000), *un outil pour automatiser la gestion des papiers de travail*, Revue Française de l'audit Interne, n° 150, p32-35.
2. BRESSAC Annie (2000), *vers une actualisation des normes de l'audit interne*, Revue Française de l'Audit Interne, n°145, p7-12.
3. KI-ZERBO, Béatrice (2009), *Norme 2040: règles et procédures*, Revue Française de l'audit interne, n°197, fiche technique N°27, p1-2.

WEBOGRAPHIE

Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), définition de la cartographie des risques, <http://www.Amrae.com>, septembre 2011.

GUEYE Ibrahima (2011), le rapport d'audit interne, <http://www.optesis.com>, novembre 2011.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2011), les normes d'audit interne commentées.pdf. <http://www.ifaci.com>, septembre 2011.

KPMG (2007), le manuel d'audit interne du Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères (CIGM), <http://pdf.usaid.gov/pdf-doc/PNADM826pds>, juillet 2011.

Le manuel du vérificateur canadien (2012), <http://www.google.com>, mars 2012.