



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**CONCEPTION D'UN SERVICE D'AUDIT  
INTERNE : cas de l'Ecole Supérieure  
Multinationale des Télécommunications**

Bibliothèque du CESAG



110376

**Présenté par :**

Melle IBRAHIM MAMANE Rifkatou

**Dirigé par :**

Mr Jean-Baptiste Diene  
Auditeur interne  
Expert comptable agréé

Octobre 2010

## DEDICACE

Gloire soit rendue Au Père Tout Puissant pour sa grâce et son amour envers moi.

Ce mémoire est dédié à :

- Mes parents Mr et Mme Ibrahim Mamane pour leur soutien, leur encouragement, leurs sages conseils et pour tout l'amour qu'ils n'ont cessé de me manifester à tout moment.
  
- Mes sœurs et mon frère pour leur encouragement, leur présence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Mr Mohamadou Saibou, Directeur Général de l'ESMT pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de l'institution ;
- Mr Moussa Yazi, Directeur de l'ISCBF, pour sa rigueur et ses conseils ;
- Mr Jean Baptiste Diene, Auditeur interne, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- Tout le personnel de l'ESMT pour l'accueil, la disponibilité et les mots d'encouragement ;
- Tout le corps professoral et administratif du CESAG pour l'encadrement ;
- Toute la 3<sup>ème</sup> promotion du MPACG 2 A pour les moments passés ensemble malgré les pressions de la formation.

A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**CAMES** : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

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

**ESMT** : Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

**IIA** : Institute of Internal Auditors

**MDI** : Marketing et Développement Institutionnel

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**R&D-EOAD** : Recherche et Développement-Enseignement Ouvert et A Distance

**SAI** : Service d'Audit Interne

**TIC** : Technique d'Information et de Communication

**UIT** : Union Internationale des Télécommunications



## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### FIGURES

Figure n°1 : Organigramme d'une structure d'audit simple.....	28
Figure n°2 : Organigramme d'une structure d'audit complexe.....	28
Figure n°3: Outils de travail issus de la charte d'audit interne.....	32
Figure n°4: Structure de la charte d'audit interne .....	33
Figure n°5 : Modèle d'analyse.....	38
Figure n°6: Stratégie et Gestion .....	45
Figure n°7: Equipes de l'ESMT .....	45
Figure n°8: Domaines d'expertise de l'ESMT .....	47
Figure n°9: Domaines d'interventions.....	52
Figure n° 10 : Rattachement hiérarchique.....	67
Figure n° 11 : Organigramme interne du SAI.....	68

### TABLEAUX

Tableau n°1: Procédure d'achat de biens et services.....	56
Tableau n°2: Procédure de règlement fournisseurs.....	57
Tableau n°3: Procédure de gestion de la caisse.....	58
Tableau n°4: Procédure de renouvellement de la caisse d'avance.....	59
Tableau n°5 : Plan de mise en œuvre .....	71



## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	2
PREMIERE PARTIE: Cadre théorique de l'audit interne.....	7
Introduction de la première partie .....	8
Chapitre 1 : Etude des dispositifs de base de l'audit interne.....	9
1.1. Notion de la fonction .....	9
1.1.1. Définition.....	9
1.1.2. Typologie des missions d'audit.....	11
1.2. Missions.....	13
1.2.1. L'audit opérationnel .....	13
1.2.2. L'audit financier .....	14
1.2.3. L'audit de stratégie.....	14
1.3. Le contrôle interne, finalité de l'audit interne.....	15
1.3.1. Caractéristiques du contrôle interne .....	15
1.3.2. Lien contrôle et audit interne.....	16
1.4. Normes d'audit interne .....	16
1.4.1. L'organisation de la fonction d'audit interne .....	16
1.4.1.1. L'IIA.....	16
1.4.1.2. L'IFACI.....	17
1.4.2. Intérêt des normes.....	17
1.4.3. Objectifs des normes .....	18
1.4.3.1. Le code de déontologie .....	19
1.4.3.2. Les normes .....	20
Chapitre 2 : Organisation d'un service d'audit interne .....	22
2.1. Organisation et efficacité d'un service d'audit interne.....	22
2.1.1. Place au sein de l'organisation .....	23
2.1.1.1. Rattachement à la Direction Générale.....	23



2.1.1.2. Rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit.....	24
2.1.2. Critères d'organisation du service .....	25
2.1.2.1. La dimension de l'organisation .....	25
2.1.2.2. Le choix audit centralisé ou décentralisé.....	25
2.1.3. Conditions d'efficacité du service .....	26
2.1.3.1. L'intégration dans l'entreprise.....	26
2.1.3.2. L'organisation du service .....	27
2.2. Organisation du travail .....	31
2.2.1. La charte d'audit interne.....	31
2.2.2. Le manuel d'audit interne.....	33
2.2.3. Le plan d'audit.....	34
2.3. Audit interne et gouvernement d'entreprise .....	35
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	37
3.1. Modèle d'analyse.....	37
3.1.1. Présentation du modèle.....	37
3.1.2. Construction du modèle.....	38
3.2. Recueil des informations .....	39
3.2.1. L'entretien .....	39
3.2.2. L'analyse documentaire.....	39
3.2.3. L'observation physique .....	40
DEUXIEME PARTIE: Conception d'un service d'audit interne.....	41
Introduction de la deuxième partie .....	42
Chapitre 4 : L'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications.....	43
4.1. Présentation générale.....	43
4.1.1. Historique .....	43
4.1.2. Mission .....	44
4.1.3. Objectifs .....	44
4.1.4. Domaines d'activités .....	46
4.1.5. Partenariat.....	48
4.2. Organes de gouvernance.....	49
4.2.1. Le conseil des ministres.....	49
4.2.2. Le conseil d'administration .....	49
4.2.3. La direction générale .....	49
4.2.4. Le conseil scientifique et pédagogique.....	50



Chapitre 5 : Diagnostic du système de contrôle à l'ESMT .....	51
5.1. Diagnostic des différents services.....	51
5.1.1. La Direction des Enseignements, de la Formation et de la Recherche (DEFR). 51	
5.1.1.1. Le Département Télécoms ESMT (DTE) .....	51
5.1.1.2. Le Département ESMT Management (DEM).....	52
5.1.1.3. Le Département ESMT Entreprise (DEE) .....	53
5.1.1.4. Le Département Recherche et Développement (R&D-EOAD) .....	54
5.1.1.5. Le Département Scolarité, Stage et Placement (SSP).....	54
5.1.1.6. Le Centre des Ressources Techniques (CRT).....	54
5.1.2. Les Fonctions supports .....	55
5.1.2.1. Le Département Administration et Ressources Humaines (DARH).....	55
5.1.2.2. Le Département Finance/Comptabilité (DFC).....	56
5.1.3. Les autres structures opérationnelles.....	59
5.1.3.1. Le Département Marketing et Développement Institutionnel (MDI) ....	59
5.1.3.2. Le Département d'Audit Interne (DAI) .....	60
5.2. Analyse du dispositif de contrôle.....	60
5.2.1. Au niveau du DARH .....	60
5.2.2. Au niveau de la DEFR.....	60
5.3. Les principales forces et faiblesses du dispositif.....	61
5.3.1. Forces .....	61
5.3.1.1. L'existence d'un manuel des procédures .....	61
5.3.1.2. L'application des procédures .....	62
5.3.2. Faiblesses.....	62
5.3.2.1. Cumul de fonctions .....	62
5.3.2.2. Conflit de compétences .....	63
5.3.2.3. L'absence de procédures formalisées.....	63
5.4. Nécessité d'une structure d'audit interne.....	63
Chapitre 6 : Conception du service d'audit de l'ESMT .....	65
6.1. Présentation des résultats.....	65
6.1.1. Missions et attributions du service .....	65
6.1.2. Rattachement hiérarchique .....	67
6.1.3. Structure du service .....	67
6.2. Les fiches de postes des différents acteurs du département .....	69
6.2.1. Le chef de service.....	69



6.2.2. L'auditeur .....	70
6.3. Proposition d'un plan de mise en œuvre .....	71
6.4 .Proposition d'une charte d'audit interne .....	72
6.5. Recommandations à la direction générale .....	76
6.5.1. Sur le plan organisationnel .....	76
6.5.2. Sur le management des risques.....	76
6.5.3. Sur le processus budgétaire .....	78
CONCLUSION GENERALE .....	79
ANNEXES .....	82
BIBLIOGRAPHIE .....	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**



La lutte contre la pauvreté est un problème fondamental dans beaucoup de pays mais surtout en Afrique où le nombre de pays en voie de développement n'est pas moindre. Dans l'exercice de ses fonctions, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont fait de cette lutte l'objectif général de leurs opérations à travers la mise en place d'une étude qui mettrait en exergue la nécessité d'une réforme profonde du système éducatif dans les pays de l'Union. Cette étude a révélé les dysfonctionnements du système et l'insuffisance des ressources nécessaires pour une bonne formation des ressources humaines capables de contribuer au développement socio-économique de leurs pays. L'éducation est donc devenue l'objectif de première instance pour le gouvernement d'un pays dont la population est en majorité composée de jeunes.

Au Sénégal, l'enseignement supérieur privé s'est beaucoup développé dans les années 1990 avec la crise de l'enseignement supérieur public et les difficultés liées à l'insatisfaction de la demande de plus en plus croissante. Pour remédier à cette insuffisance, l'Etat du Sénégal a adopté une loi (loi 91-22 du 16 Février 1991) autorisant la création d'établissements privés d'enseignement supérieur dans le double but de désengorger les structures universitaires et de diversifier les filières de formation. On distingue à ce titre les universités privées, les instituts et les grandes écoles de formation.

Dans cette dernière catégorie, on retrouve les écoles sous régionales c'est-à-dire des écoles créées par deux ou plusieurs pays ou par des institutions sous régionales avec ou sans l'aide des partenaires de développement dans le but de renforcer les liens d'amitié et de solidarité des pays et de faciliter l'intégration des futurs cadres.

Comme exemples, nous avons le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) régi par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ; l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT).

L'ESMT a été créée en 1981 par l'initiative de sept pays de l'Afrique de l'ouest que sont le Bénin, le Burkina, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo avec la participation de la communauté internationale dans le cadre d'un projet de programmes des Nations Unies pour le Développement (PNUD). En 1998, la Guinée Conakry s'ajouta au nombre des pays fondateurs. De par son histoire et les nombreuses expériences acquises au fil des années, l'ESMT est devenue un acteur incontournable de la formation dans le domaine des télécommunications dans les pays ouest africains.



Face à la demande de plus en plus croissante tant sur le plan qualitatif que quantitatif et à l'évolution continue des télécommunications/NTIC, l'ESMT s'est engagée dans de nouvelles orientations stratégiques dans le but de mieux répondre aux attentes de sa clientèle.

Malgré la place qu'elle occupe au sein de l'enseignement aussi bien sous régional que sénégalais, l'ESMT est confrontée à un problème de contrôle. En effet, malgré les dispositifs mis en place, l'école ne dispose pas d'un service d'audit interne opérationnel.

Or, aujourd'hui, compte tenu du volume des activités, de leur diversité et de l'ambition d'excellence qu'affiche l'Ecole et ce, dans un environnement très concurrentiel, la nécessité d'un Service d'Audit Interne (SAI) n'est plus à démontrer.

En effet, la Direction générale a plus que besoin

- a) de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle qui va s'appuyer sur une définition d'objectifs précis et réalistes à moyen et court terme et une identification précise des moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs ;
- b) d'assurer le suivi des objectifs visés et le contrôle des performances.

Cette structure aura le rôle d'une part, d'éclairer l'action de la Direction générale et des opérationnels par la mise en évidence des problèmes et la mise à disposition d'éléments d'analyses et d'autre part, de sauvegarder des éléments de patrimoine de l'entreprise contre les risques de vol, de perte ou de fraude et de fiabilisation de l'information financière, comptable et de gestion de l'Ecole.

Cette absence peut être due à une prise en compte insuffisante de l'utilité de cet outil dans une organisation et son rôle prépondérant dans le développement d'une école. L'introduction d'un nouvel outil dans une organisation entraîne, dans la majeure partie des cas, un changement dans la distribution des rôles, des responsabilités et surtout dans le mode de fonctionnement des différents départements.

Pour faire face à cette situation, l'organisation peut :

- faire appel à un cabinet pour des missions d'audit régulières ;
- faire appel au service d'un consultant externe et lui confier la gestion des audits ;
- mettre en place un service d'audit interne.



Cependant, faire appel à des prestataires externes de façon répétée pour une mission d'audit contractuel reviendrait cher à l'organisation. Elle court aussi le risque d'une inadéquation entre les objectifs attendus à la fin de cet audit et les résultats des prestataires. Dans ce cas de figure, la meilleure solution serait la création et la mise en place d'un service d'audit interne qui saura mieux répondre aux attentes de la direction car étant de manière permanente dans l'entité.

La question à se poser est donc de savoir quelles sont les diligences à mettre en œuvre pour mettre en place un service d'audit interne au sein d'une organisation ?

Il s'agira essentiellement de nous poser les questions suivantes :

- quelles sont les attributions d'un service d'audit interne ?
- quel est le niveau de rattachement hiérarchique qui garantirait le plus l'indépendance du service ?
- quel est le dispositif actuel de contrôle ?
- quelles sont les principales insuffisances de ce système ?
- en quoi est ce nécessaire pour une école d'avoir en son sein un service d'audit interne ?

L'ensemble de ces interrogations ne trouveront leurs réponses qu'en entrant à la fois dans le domaine de l'audit et dans celui des écoles et particulièrement des écoles sous régionales. D'où le choix de notre thème d'étude : conception et mise en place d'un service d'audit interne : cas de l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications.

L'objectif principal de cette étude est de voir dans quelle mesure le réaménagement d'une organisation permettra de rendre opérationnel un service d'audit interne ainsi que les conséquences majeures de cette refonte sur la structure elle-même et sur l'ensemble du personnel.

Les objectifs spécifiques sont :

- mettre en œuvre la démarche de l'audit pour identifier le positionnement de la fonction dans la hiérarchie et les structures liées à son fonctionnement
- proposer une charte d'audit interne adaptée à cette organisation



- déterminer les objectifs de ce service en fonction des axes stratégiques et opérationnels de l'école.

Cependant, ne seront pas abordés dans la présente étude les principes relatifs à la conduite d'une mission d'audit interne.

Pour l'ESMT :

Elle lui permettra d'avoir une base sur les formalités à accomplir dans le but de rendre opérationnel un service d'audit interne ainsi que les missions, pouvoirs et responsabilités dudit service.

Pour le stagiaire :

Cette étude nous permettra de mieux assimiler les outils de la fonction d'audit interne et les exigences requises pour la mise en place d'un tel service au sein d'une organisation et notamment d'une école

Pour mener cette étude nous allons :

- définir et présenter l'audit interne
- décrire les méthodes et procédures opérationnelles relatives à l'exercice de cette fonction
- décrire les méthodes et procédures opérationnelles relatives à un service d'audit interne d'une grande école de formation
- exposer l'organisation du système de contrôle au sein de l'ESMT
- relever les points forts et les faiblesses de ce système
- formuler des recommandations et proposer les modalités de leur mise en œuvre pour améliorer la gestion optimale de cette école en vue d'une meilleure performance.



**PREMIERE PARTIE: Cadre théorique de l'audit interne**



## Introduction de la première partie

De nos jours la qualité de l'information comptable et la maîtrise des risques sont devenues des éléments clés du management des organisations. En effet, les organisations ont toujours dû produire des informations financières et comptables utiles pour l'entité elle-même et pour ses collaborateurs externes. Le besoin de vérifier ces informations établies par les entreprises s'est fait sentir très tôt, impliquant un contrôle, une vérification des comptes. A l'époque, cette vérification des comptes était assimilée à l'audit. Mais ce concept a connu une évolution.

Aujourd'hui on parle non seulement d'audit financier (vérification des comptes) pour les missions liées au processus comptable ou aux comptes d'une société mais aussi d'audit opérationnel pour des missions qui visent l'amélioration des performances de l'organisation.

Une autre évolution constitue notamment la prise en compte du facteur risque dans les attributions de l'audit interne. En effet, selon SCHICK (2007 :12) « il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif ». BRESSAC (2000 ; N°150) continue en affirmant que « l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ». Le rôle de l'auditeur interne consistera alors à rechercher ces risques, élaborer des solutions et en convaincre les responsables puis suivre la mise en œuvre de ces plans d'actions.

Nous allons dans un premier temps présenter la fonction d'audit interne puis étudier l'organisation d'un service d'audit interne ; et dans un second temps présenter le modèle d'analyse.



## **Chapitre 1 : Etude des dispositifs de base de l'audit interne**

Le temps est révolu où le déclenchement d'un audit interne était perçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard !!! Aujourd'hui, l'audit interne a un regard particulier et professionnel. Il est perçu comme un examen salutaire. « Profession créatrice de valeur ajoutée, l'audit est un partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation » SCHICK (2007 :4).

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entité. Il décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Pour SCHICK (2007 :5), « son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser mais d'arbitrer les règles du jeu du groupe et surtout de faire pratiquer les 3R : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation »

### **1.1. Notion de la fonction**

L'audit interne, tel qu'il est organisé et pratiqué de nos jours, résulte du besoin de maîtrise des informations d'une entreprise confrontée à sa taille, à l'augmentation du volume de ses activités, à la pression de l'environnement et à l'ouverture des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et diversifiés.

La fonction d'audit est souvent assimilée au fait de dresser un état des lieux. Cependant, l'audit ne se limite pas à cet aspect d'inventaire uniquement. Il étudie non seulement l'image d'un système à un moment donné mais aussi l'évolution de ce système dans un environnement en perpétuelle mutation.

#### **1.1.1. Définition**

Du latin « Audire » qui veut dire écouter, le vocable audit signifie une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant à la formulation d'éventuelles recommandations. Ce terme était utilisé par les romains pour désigner le contrôle effectué au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. La France et l'Angleterre introduisent ce système dans leur régime au début du XIII<sup>ème</sup> siècle.



Lors des premières assises sur l'audit en France (Mars 1985), le groupe de travail présidé par les présidents de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) a constaté que l'ensemble des utilisateurs s'accorde pour définir, au sens large, l'audit comme une démarche et une méthodologie menées de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation ».

D'après le dictionnaire Larousse, « l'audit est la procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise ». Cette définition peut être étendue au contrôle de la gestion d'une entreprise en général et au contrôle de la gestion d'une tâche en particulier. Cependant, l'évolution des besoins d'audit et l'émergence progressive de nouveaux champs pour l'audit vont accroître le besoin d'audit et élargir progressivement son rôle PHILIPPE (2002 : N°162).

C'est ainsi que l'IFACI (Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne) va élaborer et adopter une nouvelle définition de l'audit interne. En effet, pour l'IFACI (2000), « 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. »

Pour SCHICK (2007 :7), cette nouvelle définition de l'audit interne fait ressortir certains aspects relatifs à l'activité que sont :

- c'est une activité de contrôle et de conseil : en effet, à travers sa fonction de conseil, l'auditeur interne apporte ses compétences à l'organisation dans le but d'améliorer le fonctionnement et la performance de celle-ci. Il aide aussi à la résolution des problèmes de l'entité en apportant sa contribution au gouvernement d'entreprise. L'activité de conseil concerne la participation à des projets, le conseil en organisation et la formation.
- c'est une activité stratégique : car elle est exercée à l'intérieur de l'entreprise même si le recours à des prestataires externes (cabinet d'audit) est parfois nécessaire et indispensable. L'audit interne apporte une assistance au management.



- c'est une activité d'assurance : car elle constitue un examen objectif d'éléments probants effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. La principale activité d'assurance vise à évaluer le système de contrôle interne sur les processus opérationnels et ceux relatifs aux processus financiers et comptables.
- c'est une activité indépendante : la norme ISA 100 précise que les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent. Elle ajoute aussi que la structure d'audit interne doit être située à un niveau hiérarchique élevé qui lui permettra d'exercer ses responsabilités.

VAURS (2002 ; N°161) ajoute aussi que « la nouvelle définition de l'audit interne tend à lui donner une place prépondérante en tirant ses activités vers le haut, c'est-à-dire vers ce qui est susceptible d'apporter de la valeur ajoutée ». Ce commentaire fait ressortir un autre aspect de la définition de l'IIA qui est la création de valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée, selon JEANCOURT (2002 ; N°161) c'est garantir l'intégrité de l'entreprise par le respect des règles, l'exactitude des Etats, documents et rapports par la mise en place d'un contrôle efficace des risques.

### **1.1.2. Typologie des missions d'audit**

Centrées sur les enjeux majeurs de l'organisation, les missions d'audit portent sur l'évaluation des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Parce que l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, il devra tenir compte d'exigences de plus en plus complexes et contradictoires et ses missions de typologie variée : régularité, efficacité ou de management et concernent soit des fonctions, soit des services ou des procédures (SERIEYX, 1999 : 147).

- **Audit de Régularité / Audit de Conformité**

Il consiste en l'application des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle et la réalité, ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel.



L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité : dans le premier cas, on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

Dans ce type de missions d'audit interne, le travail de l'auditeur consiste à :

- signaler les irrégularités,
- analyser les causes et conséquences,
- proposer et à formuler les recommandations.

En résumé, l'audit de régularité ou de conformité a pour objet de vérifier que le fonctionnement réel ainsi que les pratiques de gestion usuelles correspondent aux règles et procédures établies par l'organisation.

#### ➤ Audit d'efficacité

Les audits d'efficacité couvrent toutes les fonctions de l'organisation : gestion des ressources humaines, gestion des dépenses, gestion des recettes, gestion budgétaire, gestion commerciale, gestion du patrimoine, gestion de la production et de la maintenance...

Ce type de mission d'audit interne permet d'avoir une vue complète et synthétique sur le fonctionnement global d'un ensemble d'opérations : Adéquation des moyens aux objectifs, pertinence des méthodes et procédures, rigueur et qualité des performances. Par ailleurs, les audits d'efficacité consistent à émettre une opinion, non pas uniquement sur l'application des procédures, mais également sur leur qualité. On parle également d'audit de performances parce que l'auditeur est amené à porter un jugement sur les procédures par rapport à ce qu'il considère comme efficace et efficient en référence à des normes et à des référentiels en la matière.

#### ➤ Audit de Management

D'une mission de l'audit interne qui se résumait au contrôle des activités comptables et financières, on parle maintenant d'audit de management qui consiste à mettre l'auditeur dans la position d'un consultant interne appelé à intervenir dans tous les domaines d'activités de l'entreprise (JANICHON, 2000 : 151).

En effet, l'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir :

- d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;



- de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique,
- d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas d'auditer le Top Management en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques, mais d'observer les choix et les décisions arrêtées afin de les comparer et d'en évaluer la pertinence eu égard aux moyens et objectifs fixés mais aussi d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences.

## 1.2. Missions

L'auditeur interne a pour mission principale :

- d'apprécier l'exactitude et la sincérité des informations,
- assurer la sécurité physique des opérations de l'entité,
- garantir l'intégrité du patrimoine de l'entité,
- juger de l'efficacité des systèmes d'information.

Une autre mission de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne préalablement définis par l'organisation sont atteints. Ces objectifs de contrôle interne sont énumérés par le référentiel COSO II (IFACI ; 2005) ; ils sont au nombre de trois à savoir :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et réglementation en vigueur.

Sur la base de ces trois objectifs, différentes missions peuvent être assignées à l'audit interne : audit opérationnel, audit financier et audit de la stratégie.

### 1.2.1. L'audit opérationnel

Une mission d'audit opérationnel est tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures mises en place (manuel des procédures opérationnelles). L'auditeur interne devra alors procéder dans ce cas à un examen systématique des activités et des processus dans le but :



- d'évaluer les principales réalisations de l'organisation ;
- d'identifier les pratiques jugées non pertinentes et inefficaces ;
- de proposer des mesures d'amélioration et s'assurer de leur suivi.

Il existe autant d'audits opérationnels que de processus dans l'entreprise.

### **1.2.2. L'audit financier**

Les objectifs de ce type d'audit sont entre autres :

- de s'assurer que les états financiers reflètent la sincérité et la régularité des opérations et donnent une image fidèle de l'entreprise ;
- de faire apparaître toutes les anomalies comptables les plus significatives ;
- de réajuster le résultat net à la clôture de l'exercice comptable en tenant compte des redressements significatifs.

Pour garantir la fiabilité des informations financières et la protection des actifs dans le cadre d'une mission d'audit financier, l'auditeur interne doit travailler en collaboration avec les commissaires aux comptes. Il doit s'assurer que les procédures de contrôle interne sont fiables et permettent la production d'informations financières de qualité qui reflètent l'image fidèle de l'organisation.

L'auditeur interne ne peut et ne doit en aucun cas certifier les comptes.

### **1.2.3. L'audit de stratégie**

Dans le cadre d'une mission d'audit de la stratégie, l'auditeur interne doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'entité. Il devra apprécier la performance des activités en évaluant la conformité et la cohérence entre le plan stratégique et les principales opérations réalisées, en vérifiant l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les différentes activités menées dans le cadre dudit plan stratégique.

L'objectif de cet audit est d'affiner la stratégie de l'organisation dans le but d'améliorer sa productivité et sa part de marché.



### 1.3. Le contrôle interne, finalité de l'audit interne

« Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne » (BERTIN, 2007 :21). Il constitue la raison d'être de l'auditeur interne.

#### 1.3.1. Caractéristiques du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus : c'est un moyen et non pas une fin. Il ne se cantonne pas à un recueil de procédures mais nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation. Le COSO I (Coopers & Lybrand, 1994 :24) définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. » Ces objectifs sont :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements.

Cette définition du COSO I a été complétée par celle du COSO II (SCHICK, 2007 :19) qui a introduit la notion de risque dans le concept du contrôle interne. En effet, selon le comité de Bâle (1997), « les principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace précisent que les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise » Les objectifs du contrôle interne seront alors :

- la protection du patrimoine ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et comptables ;
- le respect des directives ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations.

Par rapport au COSO I, le COSO II apporte :

- un cadre plus strict de décomposition de la structure d'une organisation (qui se fera par niveaux) que le COSO I qui ne retient pas de structure de décomposition spécifique pour une organisation.
- la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'organisation pour être appliqué avec succès.

Le contrôle interne doit être diffusé dans toute l'organisation et être piloté par le responsable de sa mise en œuvre et de sa fiabilité : l'auditeur interne.



### **1.3.2. Lien contrôle et audit interne**

Le contrôle interne est un objectif pour l'auditeur interne.

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité de mettre en place et d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer et cela dans le champ couvert par ses missions. Les auditeurs internes doivent alors procéder à un examen direct du système de contrôle interne. Ils sensibilisent et forment habituellement dans l'encadrement du contrôle interne mais ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre ou le maintien du dispositif.

C'est au niveau de l'évaluation du système de contrôle interne que les auditeurs internes jouent un rôle important en contribuant à la préservation de l'efficacité de ce système. Il rend compte des résultats de la surveillance exercée à la direction générale. (BERTIN, 2007 :93)

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

La fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession. En effet, cette profession est organisée au plan international car elle obéit à des règles communes.

#### **1.4.1. L'organisation de la fonction d'audit interne**

L'audit interne est une fonction organisée et régie par des organisations internationales

##### **1.4.1.1. L'IIA**

Créé en 1941 aux Etats-Unis, l'IIA est l'organe international de réglementation de la fonction d'audit interne. Pendant longtemps, cet institut a été marqué par ses origines anglo-saxonnes mais il s'est progressivement internationalisé et fédère aujourd'hui plusieurs instituts nationaux affiliés. En effet, il compte des sections dans beaucoup de pays du monde. L'activité importante de l'IIA en matière de formation professionnelle et de recherche est non seulement la publication d'ouvrage et de revue mais aussi l'organisation du CIA (certified internal auditor) qui est un examen professionnel conduisant à la certification des auditeurs internes.



Il existe d'autres organes de réglementation de la profession d'audit interne comme l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI) et l'Institut Français des Auditeurs Internes Francophones (IFACI).

#### **1.4.1.2. L'IFACI**

Affiliée à l'IIA, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) a été créée en 1965 et fédère près de deux mille auditeurs issus d'organismes des secteurs publics et privés. Fort d'une organisation nationale et régionale, l'IIA développe son action autour de cinq objectifs principaux qui sont :

- être un lieu de réflexion sur la fonction et son évolution ;
- contribuer à la professionnalisation des acteurs de l'audit interne ;
- être un lieu d'échanges professionnels ;
- être un vecteur de promotion de l'audit interne ;
- être le porte parole auprès des organismes professionnels et institutionnels.

L'organisation de la fonction a conduit à la mise en place des normes d'audit interne qui définissent les objectifs et le champ d'action de la profession. Ces normes, à l'instar de la fonction, ont connu des évolutions au fil des années.

#### **1.4.2. Intérêt des normes**

La pratique de l'audit interne exige le respect d'un certain nombre de principes définis par les normes professionnelles. Pour RENARD (2003 :131) « Définir les principes c'est être mieux armé pour pratiquer l'audit interne »

Pour l'IIA, ces normes sont essentielles et indispensables car elles traitent de :

- l'indépendance du service d'audit interne par rapport aux activités contrôlées et l'objectivité des auditeurs internes ;
- la compétence professionnelle des auditeurs internes et les diligences professionnelles qu'ils doivent respecter ;
- l'étendue des travaux de l'audit interne ;
- l'exécution des missions de l'audit interne ;
- la gestion du service d'audit interne.



Cinq arguments plaident en faveur d'une réponse positive à la question « pourquoi les normes? » (RENARD, 2003 :143) :

1. Elles sont indispensables car elles sont de caractère universel et ont contribué au développement de la fonction en créant un langage, des méthodes, des référentiels reconnus par tous. C'est pourquoi les auditeurs internes peuvent à travers le monde se comprendre, dialoguer, échanger, s'enrichir.
2. Les normes constituent le cadre de référence des auditeurs internes ; c'est un référentiel unique et universel. Elles contribuent à la qualité du contrôle interne de l'audit interne en édictant les règles morales et méthodologiques que chacun doit avoir en perspective. Elles permettent donc la mesure de la qualité et donc son amélioration.
3. Les principes normatifs fournissent des critères d'appréciation
4. Le quatrième aspect repose sur l'autorité conférée par les normes à l'auditeur qui en use et le fait savoir. En effet, l'auditeur interne qui sait faire observer au moment opportun que ses recherches et la façon dont il les conduit ne sont pas le fruit de son imagination mais ne sont que l'application de règles universelles voit la capacité d'écoute de son interlocuteur décuplée.
5. Les normes professionnelles c'est la réponse à tout.

### 1.4.3. Objectifs des normes

Considérées comme un guide, les normes constituent le corps de doctrine commun à l'ensemble de la profession. L'IIA (2009 :1) distingue quatre objectifs principaux lors de l'établissement de ces normes. Elles ont pour objet de :

- définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis de la direction générale, du conseil d'administration, des auditeurs externes et des organismes publics et



professionnels et définir les critères d'organisation et d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne constituent d'autres buts recherchés lors de l'instauration de ces normes.

Pour atteindre ces objectifs, il a été élaboré un document en cinq parties regroupées autour du code de déontologie, des trois séries de normes et des modalités pratiques d'application. Les trois séries de normes sont composées des normes de qualification, de fonctionnement et de mise en œuvre.

### **1.4.3.1. Le code de déontologie**

Ce document est placé en tête des normes de l'audit interne et souligne son importance. En effet, selon l'IIA (2009 :24) « le code de déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes ». Il expose des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission et s'applique à la fois aux personnes et aux organismes fournissant des services d'audit interne. Ce code énonce quatre principes fondamentaux déclinés en douze règles de conduite.

#### ❖ Les principes

Ils sont au nombre de quatre.

- l'intégrité : elle est à la base de la confiance accordée aux auditeurs et de la crédibilité de leur jugement. En effet, sans confiance et sans crédibilité, les travaux des auditeurs internes ne serviront à rien
- l'objectivité : les auditeurs internes doivent montrer le plus haut degré d'objectivité professionnelle lors de la collecte, de l'évaluation et de la communication des informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents. Ils ne doivent pas se laisser influencer dans leur jugement par leur propre intérêt ou par autrui.
- la confidentialité : elle est impérative pour les auditeurs internes. Ces derniers sont tenus de respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent. Ils ne doivent en aucun cas divulguer ces informations à moins qu'une obligation légale ne les y oblige.



- la compétence : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Pour cela, une mise à jour des connaissances est importante pour garantir une bonne pratique.

Le respect de ces principes est la base de la crédibilité de tout auditeur. Pour mettre en pratique ces principes, des règles de conduite ont été élaborées.

❖ Les règles de conduite

Les douze règles de conduite découlent des quatre principes fondamentaux et déclinent leur application de façon claire et pratique.

- 1) Accomplir honnêtement les missions.
- 2) Respecter la loi.
- 3) Ne pas prendre part à des activités illégales.
- 4) Respecter l'éthique.
- 5) Etre impartial.
- 6) Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement.
- 7) Révéler les faits significatifs.
- 8) Protéger les informations.
- 9) Ne pas en tirer un bénéfice personnel.
- 10) Ne faire que ce qu'on peut faire.
- 11) Améliorer ses compétences.
- 12) Respecter les normes.

L'application de ces règles de conduite va accroître la crédibilité et l'intégrité de l'auditeur interne qui les respecte.

#### **1.4.3.2. Les normes**

Il existe plusieurs séries de normes qui régissent l'activité d'audit interne (IIA, 2009 :2).

❖ Normes de qualification (série 1000)

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit.



❖ Normes de fonctionnement (série 2000)

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer la performance des services fournis.

❖ Normes de mise en œuvre

Elles déclinent les deux précédentes normes pour des missions spécifiques (mission de conseil ou d'assurance).

❖ Modalités pratiques d'exécution (MPA)

Elles expliquent les normes et évoluent régulièrement afin de promouvoir les meilleures pratiques et tenir compte de l'actualité économique et réglementaire. Elles n'ont toutefois pas un caractère coercitif et peuvent être sujettes à une adaptation aux différentes cultures d'entreprises.

L'audit interne est nécessaire et s'applique dans toutes les organisations quelque soit leur taille et leur nature. Cependant, sa mise en œuvre dans une entité dépend du type d'organisation, de la culture d'entreprise mais surtout de la place qu'occupe la structure d'audit interne.



## **Chapitre 2 : Organisation d'un service d'audit interne**

L'audit interne est une activité indépendante dont la mission principale est d'examiner et d'évaluer les activités d'une organisation qui est confrontée en permanence à un souci d'amélioration de ses performances dans un environnement qu'elle souhaite sécuriser. Or, cette sécurité est matérialisée par la présence d'un service d'audit interne qui fait partie intégrante de l'organisation et qui a pour objectif d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs fonctions. A cet effet, il leur fournit des informations, analyses, évaluations, recommandations et conseils sur les activités qu'il examine. L'audit interne apporte son soutien au management et au conseil d'administration. C'est donc une fonction utile aux dirigeants quelque soit leur niveau de responsabilités ; ce qui explique son développement avec une extension de son champ d'action sur l'efficacité et la performance au delà de la simple conformité.

L'audit interne s'exerce dans des environnements variés et au sein d'organisations très diverses.

### **2.1. Organisation et efficacité d'un service d'audit interne**

(A actualiser). La norme 500 précise le mode de gestion du service d'audit interne. Elle estime que « le directeur de l'audit interne a la responsabilité de gérer son service de façon appropriée afin que :

- le travail d'audit réponde aux objectifs généraux et responsabilités approuvés par la direction générale et acceptés par le conseil d'administration ;
- les ressources du service soient utilisés de façon efficace ;
- le travail d'audit soit exécuté en conformité avec les normes »

Pour atteindre ses objectifs, le service d'audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités en toute indépendance.



### **2.1.1. Place au sein de l'organisation**

Un service d'audit interne s'insère dans l'organisation en adoptant plusieurs structures possibles notamment du point de vue du rattachement hiérarchique. L'audit interne étant le reflet de la culture de l'organisation, le choix du positionnement adéquat sera alors fonction de cette dernière. Pour la norme 110, l'essentiel est qu'il soit situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités.

En effet, le succès d'une mission d'audit interne dépend en grande partie de son niveau de rattachement dans l'organisation. Une structure d'audit interne peut être rattachée soit à la direction générale, soit à la direction financière, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit s'il existe. (BERTIN, 2007 :33) ; (RENARD, 2006 :367)

Ce positionnement, comme la notion d'audit interne, est entrain d'évoluer. C'est ainsi que le rattachement à une direction opérationnelle notamment la direction financière est de plus en plus abandonné au profit d'un rattachement à la direction générale ou au comité d'audit s'il existe.

Cependant, VAURS (2000 :28), attire l'attention sur « le risque qu'il y aurait à rattacher directement la fonction d'audit interne au comité car cela risquerait d'altérer les relations avec la direction générale. » Quant à PHILY Xavier (RENARD, 2006 :442), il estime que « l'auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties »

#### **2.1.1.1. Rattachement à la Direction Générale**

C'est la forme la plus adoptée par un grand nombre d'organisations car elle traduit le caractère universel des préoccupations des auditeurs (CALVET, 2003 : N°).

Cependant cette forme présente des avantages et des inconvénients non négligeables.

##### Avantages :

- Un champ d'investigation plus large ce qui permettra une meilleure contribution à l'amélioration globale des performances ;



- Une grande crédibilité au sein de l'organisation car bénéficiant du soutien et de la confiance de la direction générale ;
- Une meilleure prise en compte des priorités de l'organisation du fait de la proximité avec la direction générale.

Inconvénients :

Selon SCHICK (2007 :26), énonce quelques difficultés liées au rattachement de l'audit interne à la direction générale. Pour lui, les dirigeants sont extrêmement occupés et pressés, discuter avec leur responsable de l'audit interne de ses difficultés ou incertitudes n'est pas chose aisée ; leur activité principale est la négociation avec les partenaires internes et externes et l'influence des grands acteurs. Ils s'appuient sur les personnes plus que sur les systèmes alors que l'audit interne évalue l'inverse.

Selon SCHICK (2007 :26), d'autres inconvénients peuvent être :

- la non application des recommandations de l'audit interne quelque soit leur pertinence, si elles n'ont été validées par la direction ;
- l'indépendance limitée car l'audit interne agit sur l'ordre de la direction générale ; certaines missions qu'il considère importantes peuvent lui être refusées.

### **2.1.1.2. Rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit**

Selon l'IFACI (2000 :7), « le comité d'audit est un organe de contrôle du conseil d'administration qui est généralement composé d'administrateurs indépendants ». Il a pour mandat de s'enquérir du mode de gestion de la direction générale pour un contrôle efficace. Cependant, toutes les entreprises ne comportent pas un comité d'audit. Le rattachement au comité d'audit présente un certain nombre d'avantages et d'inconvénients.

Avantages :

- Le responsable du SAI aura une totale indépendance par rapport à l'élaboration du programme d'audit, des secteurs et des opérations à contrôler ainsi que des recommandations à émettre ;
- Le responsable du SAI sera mieux protégé car sa nomination et sa révocation sont subordonnées à la délibération du comité d'audit et non de la direction générale ;



Les informations seront plus fiables car elles feront l'objet d'un contrôle plus méticuleux. (l'IFAC, 2000 :7).

Inconvénients :

- L'audit interne pourra être perçu comme un service de plus en plus extérieur à l'organisation car il sera plus proche des préoccupations des actionnaires que de celles des dirigeants sociaux ;
- La confiance entre l'audit interne et la direction générale risque d'être perdue, ce qui entraînera une baisse de la crédibilité de la fonction.

Le rattachement à la direction générale serait plus approprié dans la mesure où il contribuera à étendre le champ d'intervention des auditeurs et la crédibilité de la fonction. Le rôle du conseil d'administration sera d'adopter les outils de travail de l'auditeur que sont la charte et le plan d'audit. Ces outils seront élaborés sur la base du mode d'organisation du SAI. (l'IFACI, 2000 :7).

### **2.1.2. Critères d'organisation du service**

Deux critères peuvent être retenus à ce niveau : la dimension de l'organisation et le choix entre un audit centralisé et un audit décentralisé (RENARD, 2006 :369).

#### **2.1.2.1. La dimension de l'organisation**

Cet aspect est très important car il détermine le mode d'organisation et le mode opératoire de la structure d'audit interne. En effet, qu'il s'agisse d'une PME ou d'un grand groupe international, les attributions de l'audit interne peuvent être les mêmes avec néanmoins quelques divergences dans les méthodes de travail et de restitution.

#### **2.1.2.2. Le choix audit centralisé ou décentralisé**

Pour RENARD (2006 :369), ce choix constitue en grande partie un choix organisationnel.

Dans l'audit centralisé, tous les auditeurs internes sont regroupés au sein d'une même équipe au niveau du siège social. Il assure une cohérence dans les actions et les objectifs du service car les équipes sont mieux formées et plus soudées pour accomplir le travail. Cela



accroît alors l'efficacité du service. Ce type d'organisation est plus adapté à des entreprises de taille modeste comme les PME.

L'audit décentralisé quant à lui consiste à former autant d'équipes qu'il y'a d'unités autonomes. Sa force réside dans sa capacité à être plus près du terrain et dans sa capacité à analyser les forces et les faiblesses de l'entité. Il existe plus concrètement pour les responsables car il est mieux intégré et plus près d'eux pour être en mesure d'écouter et de répondre à leurs préoccupations. Ce type d'organisation est fréquent dans les grands groupes internationaux où les sociétés mères possèdent de nombreuses filiales.

### **2.1.3. Conditions d'efficacité du service**

Pour être efficace, les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils audient. En effet, la norme 100 précise que les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. L'indépendance permet aux auditeurs internes de porter des jugements sans partialité et sans préjugé, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits.

L'audit interne n'a pas une obligation de résultat. En effet, son rôle est d'assister, de conseiller et de recommander mais il ne participe pas à la prise de décisions. Il a donc une obligation de moyens car il doit tout faire pour aider à améliorer la maîtrise que chaque responsable a de ses activités dans le but d'atteindre les objectifs de contrôle interne.

Pour être efficace, deux critères essentiels peuvent être évoqués : l'intégration du service dans l'entreprise et l'organisation de ce service.

#### **2.1.3.1. L'intégration dans l'entreprise**

L'obligation de moyens de l'audit interne sera comprise et acceptée si le service est bien intégré dans l'organisation. Cette intégration réside dans la réunion de deux catégories de conditions (RENARD, 2006 :370) :

##### Des conditions matérielles

- Des objectifs précis qui contribuent à l'amélioration de l'image de l'audit. Elle se fait au moyen de l'élaboration d'un plan d'audit. Pour qu'il soit efficace, l'audit interne doit obtenir l'adhésion et la collaboration des acteurs de l'entreprise.



- Une méthodologie rigoureuse est aussi essentielle pour une bonne efficacité du service de l'audit interne. L'aspect méthodologique est important pour savoir où l'on doit aller et comment. Dans cette méthodologie, chaque acteur joue un rôle précis.
- Un bon plan de communication joue un rôle important dans le dispositif du contrôle interne. Il permet à l'audit interne de mieux préparer ses missions et de mieux les réaliser (connaître ses éléments et leurs attentes, définir les messages clés à faire parvenir, s'informer sur ses possibilités et ses limites)
- Un professionnalisme reconnu : un bon professionnel fait des observations pertinentes, des rédactions constructives et précises et applique rigoureusement les normes professionnelles. En agissant ainsi, il contribue non seulement à l'efficacité de la fonction de l'audit interne mais aussi apporte une valeur ajoutée au service de l'audit interne en particulier et à l'entreprise en général.

Des conditions culturelles :

- Une sensibilisation au contrôle interne : une étroite collaboration, des échanges et concertations entre les auditeurs et les managers pour une meilleure efficacité des missions d'audit
- Une culture d'audit : créer un environnement dans lequel les auditeurs internes seront considérés comme des partenaires et non comme des "policiers". Une telle culture améliore l'efficacité du service d'audit interne.
- Une bonne image de l'audit interne : le profil des auditeurs et la qualité de leurs recommandations constituent des outils d'amélioration de l'image des auditeurs ;  
« soyez de bons professionnels et vous aurez une bonne image dans l'entreprise »

Ces conditions étant réunies, les moyens humains et matériels qui doivent être mis à la disposition des auditeurs pour mieux conduire leur mission doivent être énoncés. En effet, dans la réalisation de ses tâches, l'auditeur est en contact permanent avec non seulement les audités mais aussi d'autres personnes extérieures à l'entité, d'où la nécessité d'utiliser des supports de communication adéquats.

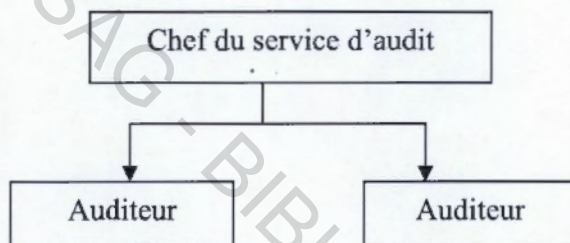
### **2.1.3.2. L'organisation du service**



La gestion du personnel de l'audit interne présente plusieurs particularités. En effet, les auditeurs internes sont généralement organisés en un pool où l'on puise pour constituer les équipes. Pour SCHICK (2007 :32), « ils n'ont pas de lien hiérarchique avec leur chef de mission sauf sur la durée d'une mission ». Il énonce aussi la structure hiérarchique d'un service d'audit interne lorsqu'il dépasse plus d'une personne :

- une ligne hiérarchique à deux niveaux dans les services de deux à cinq personnes (non compris le secrétariat) : auditeurs et chef du service d'audit interne.
- une ligne hiérarchique à trois niveaux dans les services de six à vingt personnes : auditeurs, chefs de mission, directeur de l'audit interne.

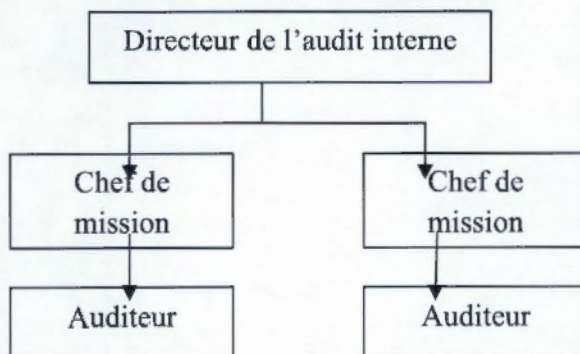
**Figure n°1 : Organigramme d'une structure d'audit simple**



Source : (SCHICK, 2007 :32)

- Une ligne hiérarchique à trois niveaux dans les services de six à vingt personnes : auditeurs, chefs de mission, directeur de l'audit interne.

**Figure n°2 : Organigramme d'une structure d'audit complexe**



Source : (SCHICK, 2007 :32),



Dans le premier cas, le chef du service cumule les rôles de chef de mission et de responsable de l'audit. Les chefs de mission sont les piliers de l'audit interne. Leur rôle est d'animer et de contrôler la progression des travaux, d'assurer leur qualité et d'assumer l'interface avec les audités. Ils sont responsables du succès d'une mission vis-à-vis du service d'audit interne et des audités. (SCHICK, 2007 :33)

Mais qui donc peut être auditeur ?

a. Le profil des auditeurs

Le métier de l'auditeur c'est d'abord et avant tout sa connaissance méthodologique et sa pratique des outils d'observations.

Les auditeurs internes doivent avoir une bonne aptitude à communiquer et une solide connaissance des techniques d'audit. La norme 1210 stipule que « l'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités »

Les critères de sélection des auditeurs vont reposer essentiellement sur trois critères (RENARD, 2006 :380) :

- l'aptitude à bien communiquer ;
- un potentiel élevé pour être en mesure de faire fructifier ultérieurement et utilement, dans des postes de responsabilités, les connaissances et le savoir-faire acquis en audit interne ;
- de bonnes connaissances en langue étrangère.

Les auditeurs étant constitués en équipe, le plus délicat reste d'adapter le choix aux besoins attendus de l'audit. L'efficacité et l'équilibre de cette équipe résident dans la diversité et le mode de recrutement des auditeurs qui peut se faire en interne ou en externe. Pour LEMANT (1999 :31), le recrutement en cabinet procure à l'entreprise le professionnalisme tandis que le recrutement en interne est fondé sur la personnalité.

❖ Le recrutement interne

C'est le choix le plus adapté mais son efficacité dépend de deux facteurs que sont la mobilité du personnel dans l'entreprise et l'image de l'audit interne.



Si la fonction d'audit interne est bien intégrée dans la culture de l'entreprise et qu'il existe un plan de développement des carrières, les candidatures au poste seront spontanées. Si par contre la fonction est mal connue dans l'organisation, il n'y aura presque pas de candidature et il faudra alors devenir un sergent recruteur pour découvrir les compétences et les vocations.

❖ Le recrutement externe

Dans ce cas c'est le procédé habituel du recrutement qui sera appliqué avec cependant deux aspects à considérer : la nécessité d'expliquer ce qu'est l'audit interne car il y'a une tendance à une méconnaissance de cette fonction et la médiatisation du produit qui génère des candidatures spontanées mais qui n'ont pas tous la vocation requise pour le poste (RENARD, 2006 :379).

Le recrutement étant terminé, il faut gérer les auditeurs.

b. Gestion des auditeurs

Pour RENARD (2006 :381), « gérer les auditeurs c'est avant tout les former ». En effet, pour assurer au mieux leurs missions, les auditeurs ont une obligation de formation (GERBIER; 1995). S'ils sont recrutés en externe, ils doivent avoir une formation sur les activités de l'organisation dans le cadre du programme de formation. De manière générale, ils doivent avoir une formation sur les techniques d'audit, des formations spéciales pour des missions spécifiques et une participation éventuelle aux séminaires et autres conférences professionnelles.

Pour cela il existe trois façons permettant aux auditeurs de se former : l'enseignement, la connaissance livresque et l'apprentissage sur le terrain.

c. Rôle des auditeurs

Elle consistera à définir le rôle des différents acteurs du service. En effet, l'auditeur et le responsable de l'audit ont des fonctions complémentaires. L'originalité de cette fonction de l'audit par rapport aux auditeurs se traduit par les interventions avant, pendant et après les missions (RENARD, 2006 :424).

Avant les missions, le responsable de l'audit a la tâche de choisir et de sélectionner les auditeurs en collaboration avec la direction des ressources humaines ou pas. Le



responsable de l'audit interne est responsable de la définition d'une politique et d'une stratégie. A cet effet, il définit et fait adopter les objectifs par la direction générale ou le comité d'audit ; les traduit en plan et sollicite les moyens nécessaires pour les réaliser.

Pendant les missions, son rôle est d'assister les auditeurs et assure l'interface entre l'audit et les responsables hiérarchiques. Il doit veiller au bon déroulement de la mission, animer les réunions d'ouverture et de clôture ainsi que les réunions intermédiaires, suivre le planning de la mission, résoudre les conflits s'ils surviennent, contrôler la qualité des rapports et la pertinence des recommandations, veiller au respect des standards définis dans le manuel d'audit dont il assure la mise à jour.

Après les missions, il doit continuer à améliorer le fonctionnement du service et veiller à la réalisation des objectifs grâce au concours de l'organisation. Il a en charge aussi l'amélioration de l'image de l'audit interne au sein de l'entité. Dans ce domaine, son rôle est fondamental car il va créer les conditions d'une bonne intégration et donc d'une bonne efficacité.

Les auditeurs étant recrutés et organisés, le déroulement de leur travail doit se faire suivant un mode de fonctionnement adapté à l'organisation de l'entité et aux normes de la profession.

## **2.2. Organisation du travail**

L'organisation du travail des auditeurs internes, telle qu'elle a été décrites dans les normes professionnelles est un enchaînement logique des différentes tâches à accomplir.

RENARD & al. Énoncent les principaux outils nécessaires à l'organisation d'un service d'audit interne. Ce sont la charte d'audit interne, le plan d'audit, le manuel d'audit interne, les dossiers d'audit, les papiers de travail et les moyens matériels.

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

C'est le document constitutif de la fonction d'audit interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise. La norme 1000 précise que « la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte ». Cette norme ajoute aussi que la charte doit être signée par la direction



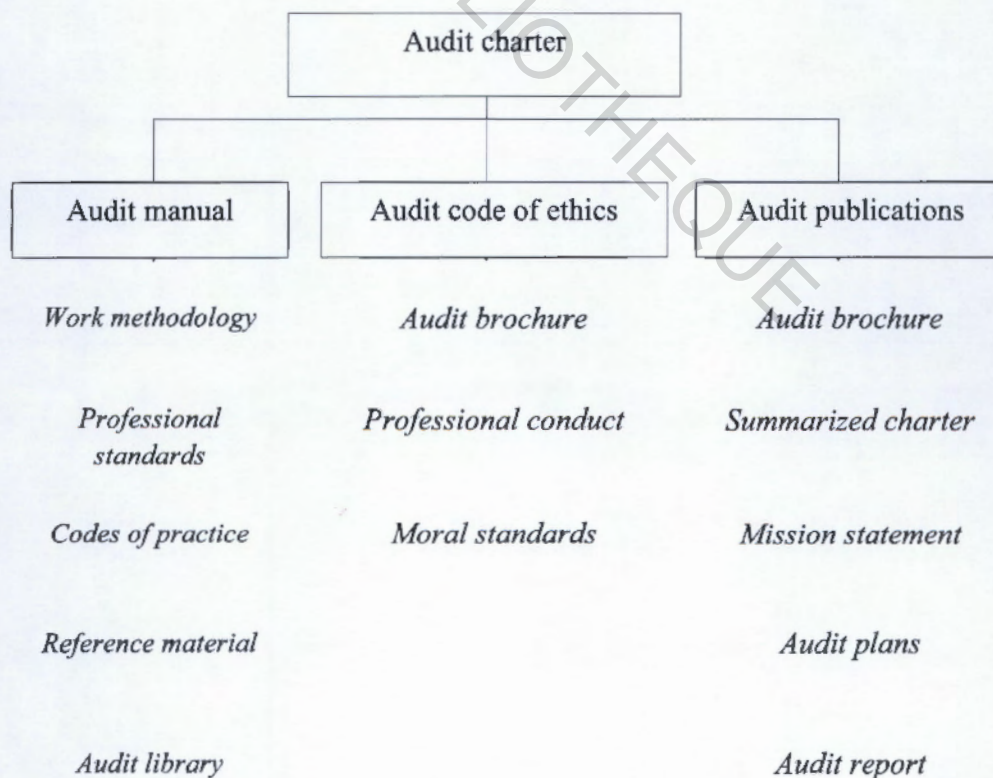
générale et approuvée par le conseil d'administration. Pour GERBIER (1996 :41), « la présence d'une charte bien structurée est une garantie d'efficacité pour la fonction d'audit interne

La MPA 1000-1 précise le contenu de la charte qui doit :

- définir la position du service d'audit interne dans l'entreprise ;
- autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la bonne exécution des audits ;
- définir l'étendue des missions d'audit.

De cette charte d'audit découle un certain nombre de documents. Pour PICKETT (2000:120) « the array of documents and policies established for audit should ideally flow from the audit charter in due recognition of this fact. The three types of documents are the audit manual process, the code of ethics and the audit publications »

**Figure n°3: Outils de travail issus de la charte d'audit interne**



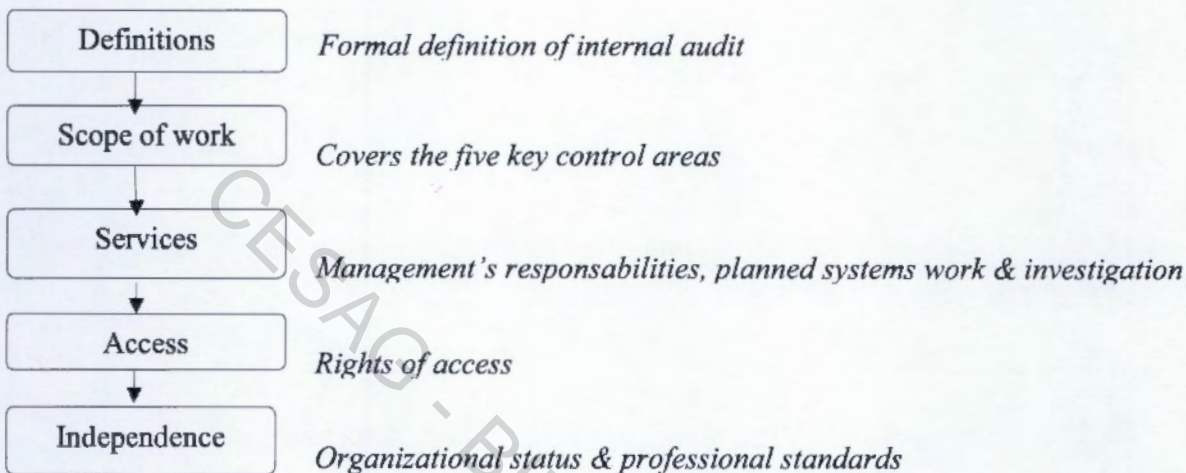


Source: Spencer (2000 :120)

Voir en annexe 1 la version française de la figure N°1.

Spencer continue en décrivant un modèle de construction d'une charte d'audit interne applicable dans différentes organisations (2000 :122).

**Figure n°4: Structure de la charte d'audit interne**



Source : Spencer (2000 :122)

Voir en annexe 2 la version française de la figure N°2.

La norme 2010 préconise que « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »

### 2.2.2. Le manuel d'audit interne

Selon PICKETT (2000 :340), « the audit manual is a process that accumulates and dissimulates all those documents, guidance, direction and instructions issued by audit management that affect the way the audit function is discharged ».

C'est un document d'entreprise qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Le manuel est à usage interne ; il est mis à la disposition des auditeurs et est enrichi à l'occasion de chaque mission d'audit.

La norme 2040 distingue trois objectifs du manuel que sont :



- définir de façon précise le cadre de travail ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- servir de référentiel.

Le manuel d'audit constitue un outil de travail qui permet aux auditeurs internes d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques aux normes et réglementations en vigueur. Il leur sert aussi de guide pour la conduite des missions qu'ils sont amenés à réaliser conformément au plan d'audit préalablement élaboré.

### 2.2.3. Le plan d'audit

Les interventions de l'audit interne doivent être planifiées pour atteindre une efficacité maximale. Le plan d'audit doit être en adéquation avec la charte d'audit interne et les objectifs généraux de l'organisation. Il précise les activités à auditer, les dates des différentes missions, une estimation du temps nécessaire en relation avec l'étendue des travaux d'audit réalisé par d'autres intervenants. Il doit être suffisamment souple pour permettre l'intégration des missions non prévues, urgentes ou ponctuelles.

Selon SARDI (2002 :89), énonce une démarche d'élaboration en dix points du plan d'audit :

- 1) recenser tous les domaines faisant partie du périmètre à contrôler : activités, risques, services, agences ;
- 2) procéder à une évaluation du risque de chacun de ces domaines pour attribuer à chacun une côte de risque : élevé-moyen-faible ;
- 3) attribuer à chaque mission une fréquence: mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, biennale...Ceci en fonction de deux critères que sont le risque déterminé lors de l'étape précédente et l'efficacité du système de contrôle interne en vigueur dans l'unité ;
- 4) définir le type de mission: partielle ou flash (examiner quelques points précis et faire un rapide diagnostic), complète ou classique (contrôler l'ensemble de l'activité suivant des procédures formalisées) ;
- 5) évaluer le temps nécessaire pour chaque mission exprimé en jours hommes pour réaliser la mission, rédiger et présenter les rapports ;
- 6) évaluer le total en jours hommes pour une année ;
- 7) faire les arbitrages nécessaires en fonction des moyens disponibles et prévisibles ;



- 8) établir le planning annuel en réservant une marge raisonnable pour les inévitables missions ponctuelles, investigations, travaux de routine et formation ;
- 9) présenter et discuter ce plan avec la direction générale et le comité d'audit pour faire approuver le plan et les moyens humains et matériels nécessaires, donc un budget ;
- 10) traduire le plan approuvé en termes de calendrier et d'équipe.

Les missions du plan d'audit doivent être programmées en fonction de l'évaluation des risques de l'entité.

### **2.3. Audit interne et gouvernement d'entreprise**

Selon JANICHON (Audit, N°149), « l'audit interne apporte ses conseils pour améliorer la qualité des opérations, il évalue les processus de maîtrise des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprises ». La valeur ajoutée de l'audit interne est ainsi considérable pour une organisation qui veut se donner les moyens de ses ambitions.

Au-delà de cet aspect, PIGE Benoit (2001:94) ajoute que « l'audit joue un rôle essentiel dans le gouvernement d'entreprise en raison de sa capacité à réduire les différentes asymétries d'informations ».

Selon la norme 2130, l'audit interne doit déterminer si le processus de gouvernement d'entreprise répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique
- garantir une gestion efficace des performances
- bien communiquer au sein de l'organisation sur les risques et les contrôles
- fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management et assurer une coordination efficace de leurs activités

Pour RENARD (2006 :440), une double condition est nécessaire pour remplir cette mission. Il faut

- ✓ que l'auditeur interne bénéficie dans l'organisation d'une autorité au plus haut niveau ;



- ✓ qu'il y ait dans le personnel d'une structure d'audit les compétences suffisantes pour se livrer aux analyses nécessaires et apporter une contribution efficace à l'organisation.

Cette double condition, si elle n'est pas remplie, peut entraîner certaines faiblesses pour le SAI et diminuer ainsi son efficacité (BARRY, 2004 :249). Ces points faibles peuvent être :

- ✓ insuffisance numérique des membres de la structure d'audit interne ;
- ✓ place du service d'audit mal positionné dans la hiérarchie ;
- ✓ insuffisance des moyens mis à leur disposition ;
- ✓ absence de définition préalable d'un planning des travaux et d'un calendrier d'intervention dans les différents services ;
- ✓ niveau de compétence des hommes qui composent la structure.

L'audit interne revêt une importance capitale pour toute entreprise qui veut affiner sa position et améliorer sa performance. La place qu'occupe la fonction au sein de l'organisation est la base de son indépendance et de la bonne conduite des missions d'audit interne.

Pour mettre en place une structure d'audit interne dans une entreprise, il convient d'adopter une méthodologie de travail.



## **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

Pour mieux aborder les étapes de la conception d'un service d'audit interne à l'ESMT, une revue de la littérature et une analyse du cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne a été nécessaire.

A travers cette étude, nous avons fait ressortir les dimensions de la variable dépendante et des variables indépendantes qui contribuent à sa conception. Nous présenterons aussi les modèles de collecte de données utilisées au cours de notre recherche.

### **3.1. Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse est le reflet de la synthèse de la revue de littérature et sert de guide à l'étude. Il comporte deux grandes variables:

- la variable dépendante : conception d'une structure d'audit interne.
- les variables indépendantes : la prise de connaissance de l'entité et les actions à engager.

#### **3.1.1. Présentation du modèle**

Notre modèle d'analyse comporte trois grandes phases :

- la prise de connaissance de l'organisation

Afin d'en dégager les forces et les faiblesses tant au plan théorique que pratique. La seule étape de cette phase est la prise de connaissance générale de l'organisation.

- la conception du service d'audit interne

Sur la base des aspects positifs qui serviront à prendre en charge les faiblesses, un service d'audit interne ainsi que les supports destinés à faciliter le travail des auditeurs seront mis au point. On y retrouve les cinq principales étapes de notre étude.

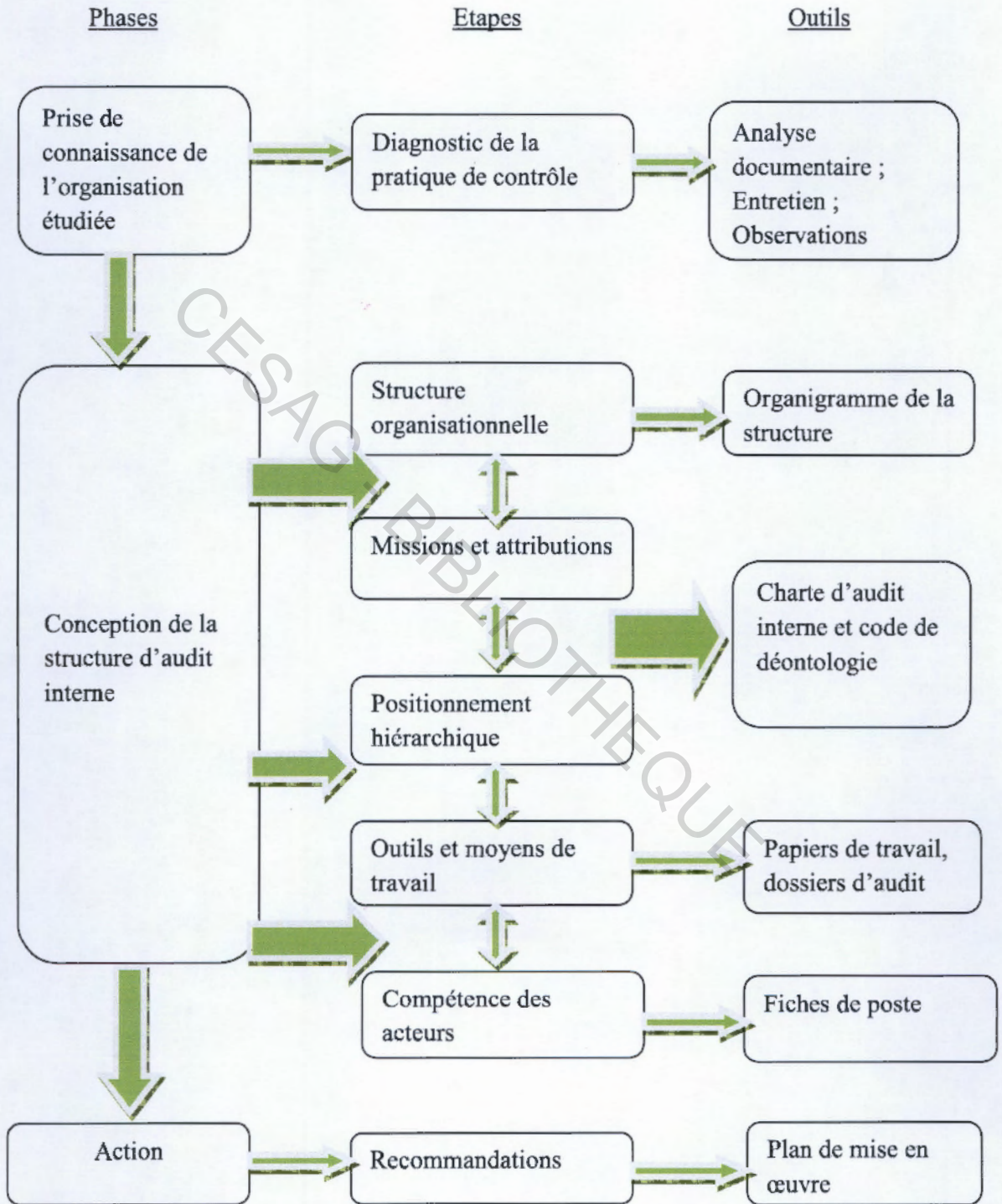
- l'action

Cette phase se traduit par la proposition d'un calendrier de mise en œuvre des recommandations.



### 3.1.2. Construction du modèle

**Figure n°5 : Modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes



## 3.2. Recueil des informations

A approfondir Pour recueillir les informations, nous avons utilisé trois grandes méthodes de collecte.

### 3.2.1. L'entretien

Il consiste à utiliser un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis avec des personnes ciblées.

Avant tout entretien, il faut préparer un guide des questions principales utilisées comme introduction ou guide pour l'entretien; ce guide peut être modifié si le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus. Certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet y est réticent ou reformulées pour obtenir de meilleures réponses.

Au cours de l'entretien:

- poser des questions d'investigation pour compléter, clarifier une réponse incomplète ou floue ou pour demander des exemples/preuves;
- poser des questions d'implication suite aux réponses aux questions principales, pour élaborer avec précision une idée ou un concept.

Ces deux types de questions ne peuvent être préparés à l'avance. Elles doivent être aménagées par le chercheur au fur et à mesure de l'entretien.

Au cours de notre recherche nous nous sommes entretenus avec le directeur général, le directeur des études et de la formation et l'ensemble des chefs de départements sur la base d'un guide reflétant les principaux points à aborder (annexe 3 ; p84). Les questions spécifiques à chaque département ont été posées au cours de l'entretien. L'objectif visé à travers l'utilisation de cet outil est de recueillir les avis des différents chefs de département sur leur vision de l'audit au sein de l'école.

### 3.2.2. L'analyse documentaire

C'est une opération qui vise à prendre connaissance de certains documents de l'entité. Elle vise à déterminer la qualité d'une recherche d'informations qui constitue son aboutissement.



Au cours de notre passage à l'ESMT, nous avons passé en revue un certain nombre de documents tels que le manuel des procédures, le statut du personnel, l'accord intergouvernemental, l'accord de siège, des résolutions du conseil d'administration. Cette revue nous a permis non seulement de mieux connaître le fonctionnement de l'école mais aussi de relever certaines insuffisances dans la répartition des tâches assignées à chaque département à travers l'analyse des fiches de poste.

### **3.2.3. L'observation physique**

Le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimitée.

L'observation peut être participante ou non participante, avec des solutions intermédiaires :

- participation marginale à la vie de l'organisation étudiée;
- rôle de chercheur clairement défini auprès des sujets;
- risque de rencontrer la résistance des sujets au début de la recherche;
- élément déterminant: le comportement du chercheur;
- possibilité d'approfondissement avec l'entretien en fonction de la relation de confiance développée.

Au cours de notre stage, nous avons participé à la vie de l'entité. Notre rôle de chercheur a été préalablement défini auprès du personnel.

Après avoir adopté une méthode de travail, il convient de la mettre en œuvre dans une organisation, d'où l'objet de notre deuxième partie.



**DEUXIEME PARTIE: Conception d'un service d'audit interne**



## **Introduction de la deuxième partie**

Les avantages des TIC sont nombreux surtout en matière de réduction des coûts, des délais, d'amélioration de rendement et d'efficacité des organisations. Cependant, ils exposent l'entité à de nouveaux risques qui augmentent avec la puissance et la généralisation de ces outils. Pour NAAIMA (2002 :158), « la sécurité informatique doit constituer l'un des domaines de contrôle prioritaire de l'auditeur interne compte tenu de l'augmentation des risques liés aux TIC ».

Dans cette seconde partie, nous allons dans un premier temps présenter l'ESMT et faire le diagnostic des différentes activités qui y sont menées et dans un deuxième concevoir le service d'audit interne de cette école.



## **Chapitre 4 : L'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications**

Centre d'excellence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et premier centre de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) en Afrique, l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) est une institution multinationale qui a pour vocation la formation des ingénieurs et techniciens supérieurs en télécommunications/TIC spécialisés dans les domaines techniques et commerciaux. A cet effet, elle accueille des étudiants issus aussi bien des Etats membres que d'autres pays utilisateurs. L'école offre également des forums de rencontres et d'échanges mais aussi des séminaires et des colloques d'envergure internationale.

Établissement membre du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), certains diplômes de L'ESMT sont reconnus par ce dernier depuis 2003.

### **4.1. Présentation générale**

L'ESMT est un outil d'intégration régionale dans le domaine des télécommunications/TIC.

L'historique de la création de cette école, sa mission et ses objectifs seront détaillées dans cette partie.

#### **4.1.1. Historique**

Dans le souci de former des cadres de haut niveau dans le domaine des télécommunications/TIC et de les mettre à la disposition des Etats, l'ESMT a vu le jour. Le centre de Dakar est né en 1981 à l'initiative de sept pays d'Afrique de l'Ouest que sont le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Togo. En 1998, la Guinée Conakry s'ajouta comme pays fondateur. Le Togo a suspendu sa participation aux instances de l'école en 2003.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'UIT sont les principaux bailleurs de fonds de l'ESMT. En effet, ils ont permis le développement des activités de l'école par la mise à disposition d'experts dans le cadre de la formation et par le financement d'équipements de laboratoire et de matériel logistique divers.



L'ESMT a délocalisé la formation des techniciens dans un certain nombre de pays pour mieux répondre aux attentes de ses clients. Ainsi elle dispose de centres au Bénin, au Togo, en Guinée Conakry, au Gabon et au Cameroun. Elle envisage l'ouverture de nouveaux centres en Mauritanie, au Mali, au Niger et dans d'autres pays.

Les mutations du secteur des télécommunications/TIC, la conformité aux standards du LMD (Licence-Master-Doctorat) et l'accréditation du CAMES ont conduit l'ESMT à définir de nouvelles stratégies de formation afin de mieux relever les défis actuels ; d'où la réorganisation de l'école.

#### **4.1.2. Mission**

L'ESMT évolue dans le domaine des télécommunications/TIC, un secteur actuellement très porteur en Afrique. Son rôle est l'accompagnement des entreprises dans leurs stratégies de développement pour leur permettre de devenir des acteurs majeurs dans ce domaine.

L'école a pour mission de participer au développement des télécommunications/TIC en fournissant des services de formation, de recherche, de conseil et d'animation technologique, en vue de contribuer au développement socio-économique de l'Afrique. Pour cela, l'école accueille chaque année des étudiants et stagiaires issus de différents pays d'Afrique pour les former et en faire des acteurs pour les entreprises.

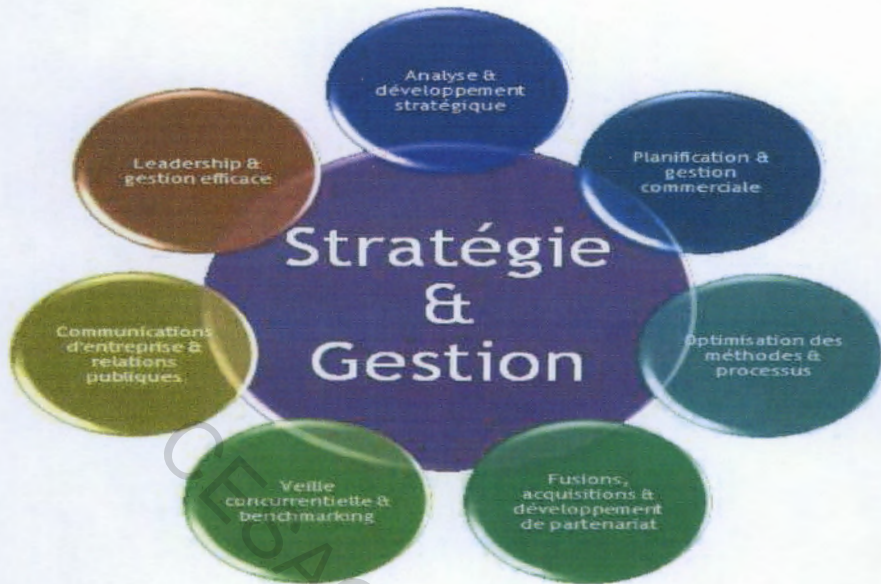
L'assistance aux clients offerte par l'école dans ses domaines d'expertise aide les entreprises à atteindre un niveau de performance et à le maintenir.

#### **4.1.3. Objectifs**

L'objectif principal de l'école est de devenir un acteur incontournable dans le domaine des télécommunications/TIC dans toute l'Afrique.



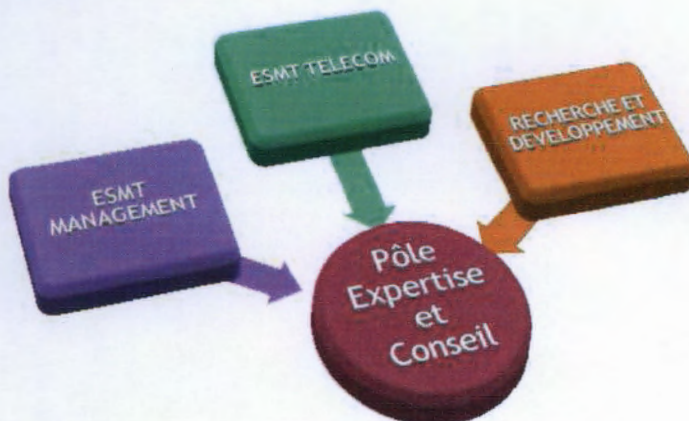
**Figure n°6: Stratégie et Gestion**



Source : Nous-mêmes (Documentation : ESMT)

L'atteinte de cet objectif passe par la mise à la disposition des clients des équipes pluridisciplinaires et expérimentées pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets. Ces quatre équipes métiers représentent les quatre départements qui assurent le fonctionnement de l'école dans ses différents domaines d'activités.

**Figure n°7: Equipes de l'ESMT**



Source : Nous-mêmes (Documentation : ESMT)



#### 4.1.4. Domaines d'activités

Les activités couvertes par l'ESMT sont relatives aux concepts de base et des connaissances approfondies indispensables aux acteurs des télécommunications pour des prises de décisions ; tout cela doit se faire dans le respect des normes de qualité.

Elles se regroupent autour de quatre principaux pôles que sont la formation initiale, la formation continue, l'expertise-conseil et la recherche.

##### ❖ La formation initiale

Les cycles de formation préparent à l'obtention des diplômes suivants :

- DTS en techniques télécoms, technico-commercial, réseaux et données et en téléinformatique (en partenariat avec l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar) ;
- licence générale en sciences de l'ingénieur et licence professionnelle en TIC ;
- diplôme d'ingénieur des travaux télécoms (IGTT), de conception (INGC) et ingénieur en téléinformatique (en partenariat avec l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar) ;
- masters en réseaux et services de télécommunications

En vue de la préparation au cycle d'ingénieur de conception, un programme a été mis en place pour aider les étudiants ; il s'agit du Cycle Préparatoire Intégré (CPI) en partenariat avec le cours sacré cœur de Dakar et l'ESIGELEC. Ce cycle est ouvert aux nouveaux bacheliers, l'admission se fait sur concours. Il existe des centres CPI au Bénin et à Yaoundé.

- master spécialisés en gestion des télécoms, réseaux télécoms et en téléinformatique ;
- master professionnel en politique et régulation des TIC (en ligne) dont l'ouverture se fera en janvier 2011.

L'entrée à ces différents cycles de formation se fait sur concours ou par examen de dossier d'inscription (voir annexe 4, p86).



❖ La formation continue

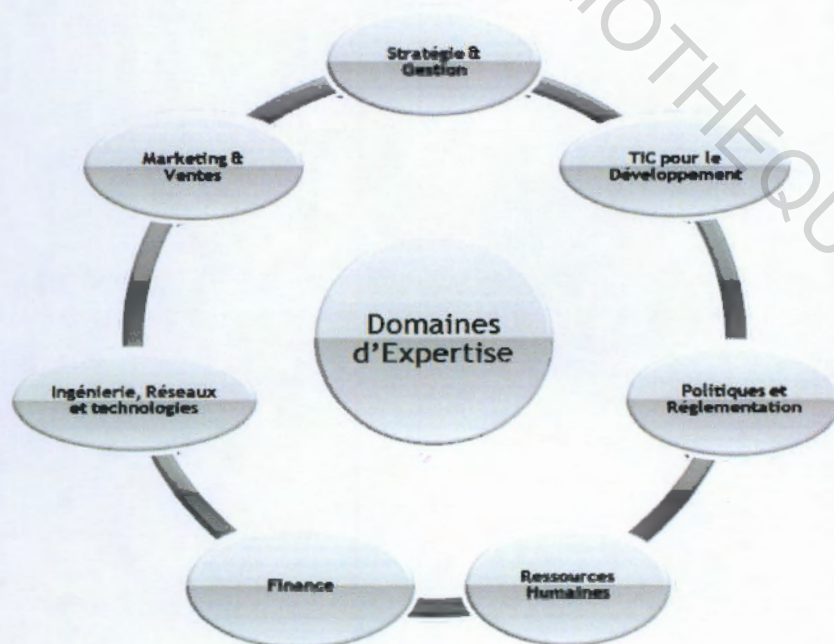
Dans le souci de former ou de perfectionner les techniciens et cadres des entreprises dans le domaine des télécommunications, l'ESMT dispense, dans ses locaux ou auprès des entreprises, des modules de formation en technique et gestion des télécoms. Cette formation est dispensée sous forme de séminaire par les formateurs de l'école ou par ses consultants. Elle couvre l'ensemble des métiers traditionnels ou modernes des TIC. En fonction des besoins des clients et de leur spécificité, certains modules peuvent être conçus sur mesure.

A la fin de chaque module de formation, les prestations de l'ESMT sont évaluées par les participants sur la base d'une fiche d'évaluation (annexe 5, page 90).

❖ L'expertise conseil

L'ESMT contribue à l'amélioration des performances des entreprises dans les domaines de compétence qu'elle maîtrise en leur fournissant des conseils ou en leur apportant son expertise. Les domaines d'expertises de l'école sont représentés par :

**Figure n°8: Domaines d'expertise de l'ESMT**



Source : Nous-mêmes (Documentation : ESMT)



Dans le cadre de ses activités, l'école organise aussi des salons, des séminaires et forums qui servent de cadre d'échange et de dialogue entre les acteurs internationaux, nationaux et régionaux des télécommunications.

#### ❖ La recherche

La recherche, telle qu'elle est perçue à l'ESMT, est appliquée au service du développement en harmonie avec la vocation professionnelle et universitaire de l'école.

Afin de profiter au maximum des effectifs de recherche présents et futurs, le concept de base de l'ESMT est le maillage des compétences. Les initiatives se réalisent à l'aide, entre autres, des regroupements inter – institutionnels et d'autres formes de partenariat.

#### **4.1.5. Partenariat**

L'ESMT a des partenaires locaux et internationaux pour la mise à disposition de produits de qualité pour les entreprises de télécommunications. Ces partenaires interviennent dans le cadre du renforcement des infrastructures techniques et des ressources pédagogiques ainsi que dans le domaine de l'assistance technique et du soutien financier.

Double Centre d'Excellence UIT et UEMOA, l'ESMT entretient des partenariats privilégiés en matière de R&D avec les Organismes et Institutions Universitaires suivantes :

- l'Union Internationale des Télécommunications (UIT)
- l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
- l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar (ESP/UCAD)
- l'Agence de Régulation des Télécommunications et de la Poste (ARTP) du Sénégal
- le Groupe ESIGELEC de Rouen (France)

Les autres partenaires de l'école sont :

- le PNUD
- la coopération française
- des universités et écoles de France, Canada, Tunisie et Maroc
- l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUPELF-UREF)
- les entreprises de télécommunications et les agences de régulation
- les équipementiers



Pour renforcer sa place sur le marché des télécommunications et accroître sa crédibilité et la qualité de ses prestations, le fonctionnement de l'école doit être différent de celle d'une entreprise ordinaire.

## **4.2. Organes de gouvernance**

L'ESMT est régie par un certain nombre de textes réglementaires et statutaires que sont :

- l'accord intergouvernemental entre les pays membres : il définit les engagements de chaque pays, le statut juridique de l'école et ses modalités de fonctionnement ;
- l'accord de siège signé avec le Sénégal depuis 1986 ; il donne à l'école un statut d'institution diplomatique ;
- le statut du personnel et le règlement intérieur qui ont été établis en accord avec les lois du Sénégal.

Le fonctionnement de l'ESMT est assuré par (voir organigramme, annexe 6, p93)

### **4.2.1. Le conseil des ministres**

Le conseil des ministres fixe les grandes orientations de l'école et approuve ses stratégies de mise en œuvre. Il a en charge la nomination du Directeur Général et du Directeur de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche (DEFR).

### **4.2.2. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration donne son approbation sur le programme d'activités et le budget de l'école. Il a pour mission l'adoption des règles et procédures administratives et financières ainsi que le statut du personnel. Il approuve aussi le rapport des commissaires aux comptes, le rapport de gestion et les états financiers.

### **4.2.3. La direction générale**

Elle est assurée par le Directeur Général qui est secondé par le Directeur de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche. Le Directeur Général assure le



fonctionnement régulier de l'institution. Le DEFR quant à lui assure l'intérim du DG en cas d'absence, d'empêchement ou de vacance de poste.

#### **4.2.4. Le conseil scientifique et pédagogique**

C'est un organe consultatif qui est constitué auprès du Directeur Général. Sa mission principale est d'assurer le développement et le maintien des programmes d'études de qualité que l'école a l'obligation d'établir et d'exécuter, en fournissant toute l'assistance nécessaire pour la mise en place des programmes de qualité.

L'ESMT est une grande école dont le professionnalisme et la notoriété n'est plus à démontrer. Cependant certaines pratiques au sein de cette école ne répondent pas aux normes de contrôle et doivent faire l'objet d'un diagnostic.



## **Chapitre 5 : Diagnostic du système de contrôle à l'ESMT**

Pour mieux cerner les activités de l'école, une présentation des différents services et de leurs responsabilités s'avère nécessaire. Une analyse des tâches effectuées au sein des différents départements permettra de déterminer les principales forces et faiblesses du système existant.

### **5.1. Diagnostic des différents services**

L'ESMT s'est engagée dans un processus de réforme de sa structure. Suite à la nouvelle organisation mise en œuvre depuis 2009, les principales attributions des départements ont subi quelques modifications.

#### **5.1.1. La Direction des Enseignements, de la Formation et de la Recherche (DEFR)**

Elle constitue la fonction métier de l'organisation.

La DEFR est constitué de six départements qui contribuent à la réalisation des missions de l'école. Ils assistent le DEFR dans ses activités.

##### **5.1.1.1. Le Département Télécoms ESMT (DTE)**

Le DTE constitue le cœur de métier de l'école car il regroupe toutes les activités techniques qu'offre l'ESMT dans le cadre de la formation initiale, de la formation continue et de l'expertise. Ces activités sont considérées comme des produits ; ce sont les principales offres de formation et d'enseignement de l'ESMT en termes de formation et de recherche. Ils comprennent :

- le cycle préparatoire intégré (CPI)
- le diplôme de technicien supérieur (DTS)
- la licence professionnelle (LP)
- le cycle d'ingénieur des travaux de télécommunications (IGTT)
- le cycle d'ingénieur de conception (INGC)

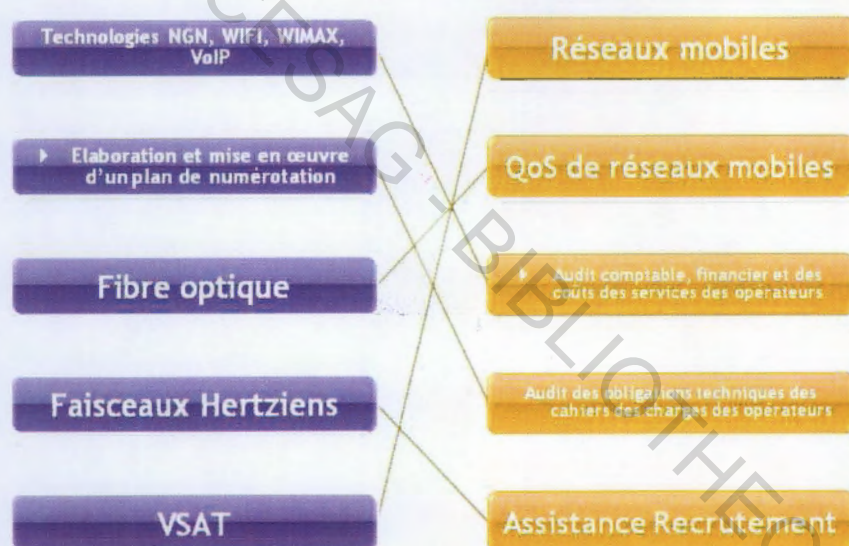


- les masters spécialisés des réseaux télécoms et master professionnel

Les produits ne sont pas des entités administratives mais des fonctions de suivi qualitatif des enseignements, d'accompagnement des étudiants, de veille prospective des programmes et de conseil pour l'amélioration constante des produits. Les responsables ont pour mission principale la gestion et le suivi pédagogique des étudiants et des enseignants vacataires. Ils participent aussi à la réalisation des séminaires et formations organisés par l'école en collaboration avec le département marketing.

Les principaux domaines d'intervention du DTE sont :

**Figure n°9: Domaines d'interventions**



Source : Nous-mêmes (Documentation : ESMT)

Ce département a pour principale tâche :

- la conception, la mise en œuvre et le suivi du développement des enseignements des technologies et services télécom, d'informatique, réseaux et système d'information ;
- la coordination de la recherche au sein des laboratoires spécialisés du département ;
- la mise à disposition de l'expertise en réseau de télécommunication et système, en informatique, réseaux et bases de données.

### 5.1.1.2. Le Département ESMT Management (DEM)



Ce département intervient dans le domaine de la formation initiale, de la formation continue et de l'expertise dans le cadre spécifique des modules de management, de gestion des ressources humaines, du marketing ; de la gestion en général. Pour cela il s'appuie principalement sur les ressources internes de l'école mais a souvent recours aux intervenants externes (recrutement des vacataires).

Les principales activités menées au sein du DEM consistent à :

- préparer les interventions suite aux offres ;
- conduire les équipes pour la réalisation des missions de formation et d'expertise ;
- participer à la réalisation des séminaires ;
- réaliser les travaux de consultance et d'études ;
- participer à la réalisation des concours et tests d'entrée ;
- gérer la filière technico-commerciale et le master gestion ;
- participer au lancement du master en ligne.

### **5.1.1.3. Le Département ESMT Entreprise (DEE)**

L'ESMT, à travers son pôle d'expertise et de conseil dénommé ESMT Entreprise, assiste ses clients dans les secteurs des télécommunications/TIC. Ce pôle aide les entreprises à devenir plus performantes et à le rester de manière durable. A cet effet, le DEE accompagne les clients dans l'amélioration de leur performance, la maîtrise des risques et des coûts ainsi que l'efficacité de leurs actions.

Pour mener à bien sa mission, les principales attributions de ce département sont :

- élaborer les stratégies et politiques de développement des activités de conseil et d'expertise ;
- élaborer et suivre les offres de services en perfectionnement et en conseil ;
- développer les stratégies de partenariat et les relations école/entreprises de l'ESMT ;
- promouvoir des relations de partenariat avec les entreprises pour faciliter les recherches de stage et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- faire la prospection, en rapport avec le MDI, sur les séminaires et le conseil.

Le chef de ce département doit s'appuyer sur le soutien de tous les enseignants formateurs et sur le MDI.



#### **5.1.1.4. Le Département Recherche et Développement (R&D-EOAD)**

Ce département est le creuset des activités scientifiques de l'ESMT. Il a pour mission:

- la formation des chercheurs (étudiants à la Maîtrise et au Doctorat), stagiaires post-doctoraux, initiation des étudiants de premier cycle, comme missions fondamentales de l'école doctorale de l'ESMT, dans un futur proche ;
- l'assistance dans la conception et le développement des projets de R&D ;
- le développement du savoir scientifique et la préparation de la relève scientifique à l'ESMT ;
- la réalisation de recherches pertinentes de haut niveau ;
- la conception des politiques et stratégies d'Enseignement Ouvert et à Distance (EOAD) au service de l'ESMT ;
- la mise en œuvre du programme de l'EOAD ;
- la mise à disposition des services de l'EOAD au profit de la sous région africaine.

Pour mener ses projets, ce département a mis en œuvre un certain nombre de stratégies qui consiste à garder les meilleurs étudiants et à leur octroyer des bourses afin de les initier à la recherche. Une veille technologique est nécessaire pour être en phase avec l'évolution du domaine.

Malgré les ressources qui lui sont alloués, la mise en œuvre des projets de recherche n'est pas une chose aisée.

#### **5.1.1.5. Le Département Scolarité, Stage et Placement (SSP)**

Les principales missions du SSP sont :

- assurer la gestion et le suivi de la production scolaire ;
- participer à la stratégie de l'ESMT dans les différents domaines d'activités de formation, de recherche et de conseil ;
- participer à l'élaboration et la réalisation des plans et des objectifs annuels de la DEFR ;
- développer, en relation avec ESMT Entreprise, les stratégies de placement des étudiants dans les entreprises pour les stages et emplois.

#### **5.1.1.6. Le Centre des Ressources Techniques (CRT)**



Il gère les ressources techniques de l'école en assurant l'installation, l'entretien, la maintenance et la sécurité des installations. En effet, il doit :

- administrer les réseaux de télécommunications de l'école ;
- apporter un support technique aux actions des différents départements
- effectuer les missions de conseil et études confiées à l'ESMT ;
- gérer les projets techniques ou de managements confiés à l'ESMT par des clients externes ou participants au développement de l'école elle-même.

### **5.1.2. Les Fonctions supports**

Elles sont assurées par deux départements que sont le Département Administration et Ressources Humaines et le Département Finance/Comptabilité.

#### **5.1.2.1. Le Département Administration et Ressources Humaines (DARH)**

Cette structure assure l'ensemble des tâches administratives et de gestion du personnel. Elle a en charge la gestion du personnel en ce qui concerne le recrutement, le traitement des salaires, indemnités, congés et prises en charge.

Au sein de ce département, il existe un service qui s'occupe de tous les achats et approvisionnements de l'école. Ce sont les services généraux.

Ce service s'occupe essentiellement des relations en interne (demande de fourniture) et des relations en externe (demande d'achat). Tout département ou service désirant s'approvisionner en fournitures, en biens ou services doit renseigner le formulaire de demande d'achat ou de fourniture dûment rempli et le remettre aux services généraux pour traitement. Il a en charge la gestion du magasin.



**Tableau n°1: Procédure d'achat de biens et services**

Tâches	Acteurs	Outils de contrôle
Expression du besoin	Service demandeur	Demande d'achat (DA)
Approbation de la DA	Chef hiérarchique	Visa/ signature
Traitement de la DA et contrôle	SG	
Validation DA	DARH	Visa DARH
Autorisation DA	DG	
Choix du fournisseur	SG	Facture proforma
Etablissement bon de commande (BC)	SG	BC
Validation BC	DARH	Visa DARH
Signature du BC	DG	
Envoi BC au fournisseur	Assistante DG	

Source : Nous-mêmes selon les données de l'ESMT

Le choix du fournisseur dépend du montant de la dépense. En effet il existe trois modes de sélection du fournisseur adéquat :

- le fournisseur agréé si la commande ne dépasse pas 200 000 F CFA ;
- la consultation restreinte à trois fournisseurs dans le cas d'une commande dont le montant varie entre 200 000 et 4 999 999 F CFA ;
- l'appel d'offres pour un montant minimum de 5 000 000 FCFA.

### **5.1.2.2. Le Département Finance/Comptabilité (DFC)**

Cette entité assure l'enregistrement et le traitement comptable de toutes les opérations effectuées dans le cadre des activités de l'école. Pour cela il utilise le logiciel SAGE SAARI. L'édition des états financiers se fait sur fichier Excel (un projet d'informatisation est en cours). Ce département est constitué d'un service comptable et d'un service trésorerie.

❖ Au niveau du service comptable

Un état de rapprochement bancaire est établi à la fin de chaque mois. Cependant, l'établissement de cet état est souvent différé car les banques envoient, le plus souvent, les



relevés tardivement. Le comptable assure aussi la finalisation du processus achats/approvisionnements lancé par les services généraux. A cette fin, la caissière établit les chèques de règlements fournisseurs sur la base d'un dossier de règlement qui lui est transmis par le service administratif. Ce dossier est composé de la facture, du bon de commande, du bon de livraison, du bordereau de réception ainsi que du certificat de conformité du service demandeur du bien ou du service. Les chèques ainsi établis sont transmis au service comptable pour enregistrement avant d'être soumis à la signature du responsable du DFC et du Directeur Général. Ils sont ensuite envoyés au fournisseur par la caissière.

**Tableau n°2: Procédure de règlement fournisseurs**

Tâches	Acteurs	Outils de contrôle
Réception marchandises/ Exécution des travaux	Services Généraux	Bordereau de réception (BR)
Réception facture	Services Généraux	Facture
Conformité BC/BL/BR	Service demandeur	Certificat de conformité
Constitution du dossier de règlement	Services Généraux	Dossier
Traitement comptable	Service comptable	Visa
Traitement des stocks	Services Généraux	Fiche de stock
Etablissement du chèque	Caissière	Carnet de souche
Signature du chèque	DFC/DG	Visa
Enregistrement comptable	Service comptable	Journal
Envoi du chèque	Caissière	Registre de décharge

Source : Nous-mêmes selon les données de l'ESMT

En fin d'année, le service comptable participe à l'inventaire physique des stocks avec les services généraux.

❖ Le service caisse

Il assure la gestion de la caisse. Cette dernière reçoit tous les encaissements sauf les frais de scolarité des étudiants. La particularité de cette caisse est qu'elle ne sert pas à effectuer



des règlements. Pour les dépenses mineures c'est-à-dire celles dont le montant est inférieur ou égal à quinze milles (15000), elles sont payées par la caisse d'avance qui est régie de manière stricte.

A la fin de chaque mois, il est établi un état de la caisse qui est confronté avec les soldes comptables.

**Tableau n°3: Procédure de gestion de la caisse**

Tâches	Acteurs	Outils de contrôle
Encaissement en numéraire	Caissière	reçu
Etat de la caisse	DG/Caissière	Bordereau récapitulatif
Traitement comptable	Service comptable	Journal de caisse
Versement des espèces en banque	Caissière	Bordereau de versement
Si dépense $\geq 15000$		
Expression du besoin	Service demandeur	DA
Réception facture ou reçu	Service courrier	Facture ou reçu
Paiement	Service comptable	Bon de décaissement
Réception pièce justificative	Service demandeur	
Enregistrement comptable	Service comptable	Journal

Source : Nous-mêmes selon les données de l'ESMT

La caisse régie d'avance est renouvelée dès qu'elle atteint un montant  $\leq 10\ 000$  FCFA. La procédure de renouvellement est la suivante :



**Tableau n°4: Procédure de renouvellement de la caisse d'avance**

Tâches	Acteurs	Outils de contrôle
Autorisation de réapprovisionnement	DG	Etat des dépenses
Etablissement du chèque d'alimentation	Caissière	Carnet de souche du chèque
Réception et encaissement du chèque	Caissière	Avis de débit de la banque
Tenue du brouillard de caisse	Caissière	Brouillard de caisse
Etat de la caisse	Caissière	Bordereau de caisse

Source : Nous-mêmes selon les données de l'ESMT

La caissière garantit aussi le recouvrement des frais de scolarité des étudiants qui ne respectent pas les délais de paiement.

### 5.1.3. Les autres structures opérationnelles

Elles sont au nombre de deux et sont directement rattachées à la direction générale pour l'assister dans ses missions.

#### 5.1.3.1. Le Département Marketing et Développement Institutionnel (MDI)

Le MDI est un département support non seulement pour la direction générale mais aussi pour tous les départements. Il accompagne les deux directions dans les métiers de l'école et coordonne les offres de formation.

Pour l'aspect développement institutionnel, il assure la coordination des actions entre les partenaires, les Etats membres et les Etats utilisateurs.

Le MDI a en charge l'établissement de toutes les factures adressées soit aux clients de l'école (entreprises, opérateurs et régulateurs de télécommunications) soit aux étudiants.



### **5.1.3.2. Le Département d'Audit Interne (DAI)**

Cette structure existe au sein de l'institution mais n'est cependant pas encore opérationnelle. D'où l'objet de notre étude.

## **5.2. Analyse du dispositif de contrôle**

Au niveau de l'ensemble des départements, il existe une asymétrie d'informations car le système d'informations n'est pas efficace. En effet, les mémos, notes de service et les mails sont peu utilisés pour passer des informations entre tout le personnel. C'est ce qui explique le retard dans la transmission des rapports et autres correspondances reçues des institutions ou des clients.

L'école ne disposant pas d'un service d'audit interne, la pratique du contrôle interne est assurée essentiellement par le DARH et le DFC. En effet, certains départements, par manque de procédures formalisées, sont contraints de les rédiger eux-mêmes pour pouvoir mener à bien leurs activités. Ces procédures peuvent présenter beaucoup d'incohérence notamment avec le système de contrôle interne. Le rôle de l'auditeur interne est de s'assurer que les procédures sont compatibles et respectent les normes de contrôle.

### **5.2.1. Au niveau du DARH**

Ce département assure le contrôle des prises en charges et des remboursements des frais médicaux du personnel de l'ESMT. Il veille à la conformité des factures des fournisseurs avant leur règlement. Le DARH assure aussi la préparation et le suivi des budgets soumis à l'appréciation du conseil d'administration. Une fois par an, ce service procède à l'inventaire physique des stocks en collaboration avec le service comptable.

Si l'élaboration et le suivi budgétaire sont des tâches qui incombent au contrôleur de gestion, elles peuvent être assurées par l'auditeur interne en son absence. Ce dernier devra aussi surveiller l'inventaire physique des stocks.

### **5.2.2. Au niveau de la DEFR**

Cette direction clé de l'ESMT ne comporte aucune procédure qui lui est propre. De ce fait, le contrôle interne est quasiment absent au niveau de cette direction dont l'ensemble des activités menées n'ont aucune base reconnue et approuvée. Cette situation est notamment



retrouvée au niveau de la gestion des enseignements vacataires. En effet, le recrutement et le paiement de ces derniers s'effectue sans aucune règle préalablement définie.

Les départements ESMT Management et ESMT Entreprise quant à eux, assurent non seulement la formation des étudiants mais aussi participent à l'animation des séminaires organisés par l'école. Cette situation entraîne la baisse de la qualité des enseignements dispensés et le retard dans le cursus scolaire.

L'enseignement étant le cœur métier de l'école, l'auditeur interne devra veiller à la mise en place d'une procédure propre à la DEFR et mettre en place les principaux points de contrôle.

### **5.3. Les principales forces et faiblesses du dispositif**

L'analyse du dispositif de contrôle existant à l'ESMT nous a permis de détecter un certain nombre de points forts et des faiblesses.

#### **5.3.1. Forces**

Les forces sont les principaux outils et moyens de travail mis en œuvre au sein de l'école et qui garantissent un meilleur fonctionnement.

##### **5.3.1.1. L'existence d'un manuel des procédures**

Depuis sa conception et son adoption par le conseil d'administration en 1998, il n'a pas fait l'objet d'une mise à jour. Le manuel des procédures couvre la majorité des activités de l'école. Les procédures couvertes sont :

- traitement des approvisionnements/achats
- traitement des immobilisations, de la subvention
- traitement des opérations de trésorerie
- procédures budgétaires
- traitement de la paie
- travaux de fin d'exercice

Ces procédures représentent les principaux cycles pouvant présenter des risques pour l'entreprise si elles ne sont pas respectées.



Le manuel est un outil très efficace pour l'audit interne car il lui permet de contrôler les opérations et de veiller à la sécurité du patrimoine de l'école. Sa mise à jour est donc nécessaire et doit se faire de manière régulière pour se conformer aux éventuels changements.

### **5.3.1.2. L'application des procédures**

Si elles existent, les procédures font l'objet d'une application stricte car elles permettent à chaque département de connaître son domaine d'action et ses limites par rapport à un domaine précis.

### **5.3.2. Faiblesses**

Les faiblesses constituent les principaux points à améliorer et qui, si elles ne sont pas résolues, risquent de porter atteinte à la bonne marche de l'établissement.

#### **5.3.2.1. Cumul de fonctions**

Cette situation a été retrouvée au niveau du département de la comptabilité et du département administration et ressources humaines. Ils effectuent des tâches qui ne sont pas de leur ressort et qui sont incompatibles avec leurs fonctions.

En effet, la DARH utilise certains outils du contrôle de gestion notamment dans le cadre de la démarche budgétaire. La réception des biens et fournitures, la gestion des stocks et l'inventaire physique des stocks sont effectués par les services généraux. Quant au DFC, son problème réside dans la procédure de règlement fournisseurs avec l'établissement des chèques. Ces derniers sont en effet établis par la caissière qui les envoie elle-même aux différents fournisseurs. Or, cet envoi pourrait être effectué par le service courrier de l'école ; ce qui garantirait un meilleur contrôle.

L'élaboration d'une grille d'analyse des tâches (selon le modèle en annexe 7, p95) permettrait de mettre en exergue les différents cumuls de fonction et les solutions possibles.



### **5.3.2.2. Conflit de compétences**

Certains départements sont confrontés à des problèmes particuliers dus à une confusion dans les missions qui leur sont attribuées. Ce cas de figure a été relevé au niveau du MDI et du DEE. Après analyse de leur fiche de poste respective, ces deux départements exercent sensiblement les mêmes activités, seule la formulation varie d'une fiche de poste à l'autre.

### **5.3.2.3. L'absence de procédures formalisées**

Certains départements de l'école sont opérationnels mais ne disposent pas de procédures décrites dans le manuel des procédures. C'est le cas de la DEFR, direction poumon de l'école mais qui n'a aucune procédure décrite dans le manuel.

L'auditeur interne devra aider à la rédaction de ces procédures.

## **5.4. Nécessité d'une structure d'audit interne**

Après avoir passé en revue les activités de l'école et les procédures existantes, la nécessité d'un audit n'est plus à démontrer. Toutefois, doit-il s'agir d'un audit permanent (audit interne) ou d'un audit ponctuel (audit externe) ?

Plusieurs arguments peuvent plaider en la faveur d'un audit permanent donc un audit interne pour l'ESMT compte tenu de la complexité des opérations de la structure. Les raisons qui peuvent inciter à la mise en place d'un SAI sont essentiellement :

- le contrôle des activités dans le but de les améliorer (détecter et corriger les erreurs) ;
- la coordination et le suivi des tâches dans les différents départements et entre les départements ;
- le suivi de l'application des procédures et de leur adéquation avec la réorganisation de la structure ;
- la garantie d'une gestion transparente
- la formalisation de certaines procédures ou leur mise à jour ;
- la conformité des orientations stratégiques avec l'ensemble des activités de l'école ;
- la gestion des conflits d'intérêt en collaboration avec le département des ressources humaines



Cependant, un SAI peut ne pas être indispensable à l'ESMT car le personnel est peu nombreux (environ une trentaine pour l'effectif permanent). Un contrôle ponctuel c'est-à-dire un audit annuel recommandé par les partenaires comme l'UEMOA et l'UIT pourrait être suffisant. Or, ce type de mission ponctuelle n'est pas adéquat car certaines situations nécessitent des missions à chaud qui durent en général un jour ou deux. De plus, des missions d'audit annuelles risquent de ne pas prendre en compte les vrais problèmes de l'école ou de formuler des recommandations qui ne seraient pas compatibles avec les réalités que vit l'école.

Dans ce cas, la mise en place d'un SAI s'avère donc être plus qu'une nécessité. En effet, quelqu'un qui serait dans l'école serait plus apte à réaliser ce type de mission et à donner des solutions plus pertinentes et d'assurer le suivi des actions correctives mises en place par les responsables concernés.



## **Chapitre 6 : Conception du service d'audit de l'ESMT**

Cette partie constitue la résolution de la question principale de notre étude. Elle a été rendue possible grâce au diagnostic de l'existant en matière de système de contrôle qui a fait l'objet du chapitre précédent.

Notre travail consiste à présenter les résultats de la conception du service d'audit interne et la proposition d'un plan de mise en œuvre pour la nouvelle structure.

### **6.1. Présentation des résultats**

Dans l'organisation actuelle de l'ESMT, il existe un département d'audit qui n'est pas encore opérationnel. Cependant, compte tenu des motivations, de la vision globale du management de l'école et des problèmes d'ordre financier et organisationnel auquel elle est confrontée, nous suggérons un service d'audit. Cette organisation placera l'audit interne au cœur des métiers de l'école et au carrefour des informations internes et externes utiles pour la mise en place des points de contrôle.

Le but de cette étape est de préciser les missions, le rattachement hiérarchique et l'organisation structurelle du SAI à mettre en place.

#### **6.1.1. Missions et attributions du service**

Le service d'audit de l'ESMT aura pour mission de :

- mettre en place des points de contrôle interne pour garantir une gestion transparente et efficace de l'institution ;
- aider à la mise en place d'une politique de sécurité tant au niveau des salles de classe, des salles informatiques et du bâtiment administratif qu'au niveau de l'entrée principale de l'école ;
- contrôler l'inventaire physique effectué par le magasinier et le comptable ;
- s'assurer du paiement effectif et dans les délais de la quote-part à verser par les Etats membres ;



- s'assurer que les frontières entre les différents départements sont bien définies et respectées ; revoir la procédure d'achat surtout en ce qui concerne les achats de biens techniques ;
- revoir la procédure d'achat surtout en ce qui concerne les achats de biens techniques ;
- s'assurer que toutes les procédures existantes sont conformes et sont appliquées de manière stricte ;
- veiller à la rédaction des procédures manquantes ou non formalisées.

Le SAI doit en outre réaliser des missions d'audit à la demande du Directeur Général ou du conseil d'administration sur la base d'un plan d'audit approuvé par la direction. Il devra aussi avoir des relations avec le commissaire aux comptes ou tout autre vérificateur qui aurait à intervenir sur le site de l'école.

Dans le cadre des activités de l'école, le SAI doit s'assurer de la gestion efficace de son cœur de métier qui est l'enseignement. A ce titre il doit :

- s'assurer que le recrutement des enseignants vacataires est effectué en respectant les critères définis par l'école ;
- s'assurer de la réalisation effective des heures de cours tant pour les enseignants vacataires que pour les permanents ;
- veiller à l'application des procédures dans le cadre des inscriptions et de l'organisation des séminaires et ateliers de formation et s'assurer qu'elles sont en adéquation avec les dispositifs de contrôle ;
- vérifier l'application des délais pour les inscriptions, les dépôts de mémoire, l'organisation des séminaires et les offres ;
- s'assurer que les modalités de paiement des vacataires sont les mêmes pour tous les vacataires et sont effectués dans des délais raisonnables ;
- s'assurer de la réalisation dans les normes des concours d'entrée.

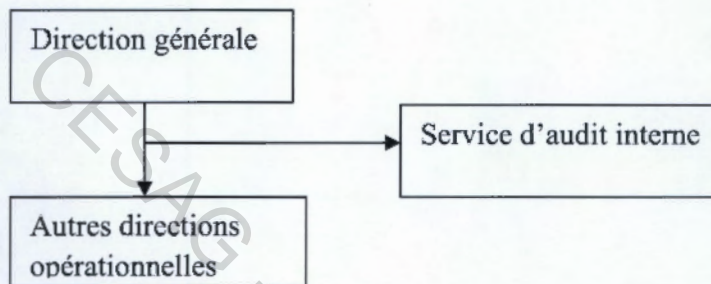
Pour bien assurer ces missions, le SAI doit être rattaché à un niveau qui lui permettra de travailler en toute indépendance et en toute objectivité dans le strict respect du plan d'audit préalablement approuvé.



### 6.1.2. Rattachement hiérarchique

La création d'un SAI aura une importance primordiale dans l'exercice, par la direction générale, de sa pleine responsabilité en matière de contrôle interne. Le service d'audit interne qui sera opérationnel devra être rattaché à la direction générale. Ce rattachement lui permettra de mener sa mission en toute indépendance et de pouvoir rendre compte directement au Directeur Général sans avoir à se heurter à un problème de hiérarchie.

**Figure n° 10 : Rattachement hiérarchique**



Source : Nous-mêmes

Un tel rattachement hiérarchique présente des avantages pour l'ESMT notamment par le renforcement des pratiques de gouvernement d'entreprise et la proximité du contrôle. L'audit interne bénéficiera d'une plus grande crédibilité auprès du personnel et de l'ensemble des partenaires et clients de l'école et d'un champ d'actions ouvert à tous les départements.

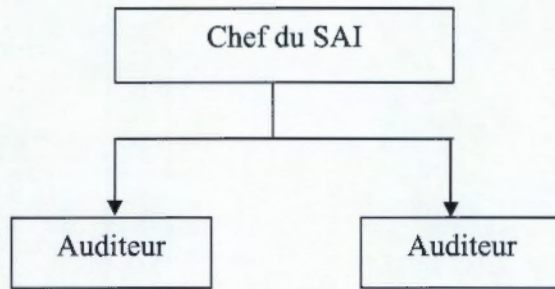
Néanmoins, en l'absence d'un comité d'audit, la proximité avec la Direction générale pourrait entraîner une indépendance limitée pour l'audit interne.

### 6.1.3. Structure du service

Le service sera animé par un chef de service assisté par deux auditeurs. L'organigramme de ce service se présente comme suit :



**Figure n° 11 : Organigramme interne du SAI**



Source : Nous-mêmes

Le chef du SAI est l'administrateur du service et chef de mission. A ce titre il doit :

- administrer le service ;
- assurer l'interface entre le service et les responsables hiérarchiques ;
- proposer à la direction générale un programme d'audit annuel ;
- définir, avec les auditeurs et les responsables des départements, les objectifs des missions et leur domaine d'intervention.

L'auditeur devra assurer le secrétariat du service. En collaboration avec le chef du SAI il a pour mission de :

- conduire les missions d'audit ;
- préparer les rapports d'audit ;
- suivre les actions correctives proposées par les audités.

Ces différentes missions ne peuvent être réalisées que par des professionnels compétents dans le domaine de l'audit en général.



## 6.2. Les fiches de postes des différents acteurs du département

### 6.2.1. Le chef de service

<b>Fiche de poste</b>
<b>Intitulé du poste</b>
Chef service audit interne
<b>Rattachement hiérarchique</b>
Direction Générale
<b>Mission</b>
Assurer l'ensemble des missions d'audit de l'école Assurer la fiabilité du dispositif de contrôle interne
<b>Activités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrer le service</li> <li>▪ Définir la politique et la stratégie du service</li> <li>▪ Identifier les risques</li> <li>▪ Définir les priorités des missions sur la base des risques identifiés</li> <li>▪ Elaborer, en collaboration avec les experts, la charte et le manuel d'audit</li> <li>▪ Mettre à jour le manuel d'audit à la fin de chaque mission</li> <li>▪ Assister tout expert appelé à travailler pour le compte de l'ESMT</li> <li>▪ Etablir le budget du service</li> <li>▪ Animer les réunions d'ouverture et de clôture d'une mission</li> <li>▪ Contrôler la qualité des rapports d'audit</li> <li>▪ Juger de la pertinence des actions correctives</li> <li>▪ Améliorer l'image de l'audit interne dans l'organisation</li> <li>▪ Toute autre tâche qui pourrait lui être confiée en rapport avec ses compétences ou le poste occupé</li> </ul>
<b>Compétence requise</b>
Diplôme de niveau Bac+5 en audit des grandes écoles de formation
<b>Expérience professionnelle</b>
Minimum 2 à 3 ans de pratique professionnelle
<b>Qualités professionnelles</b>
Intégrité Objectivité Sens des responsabilités Capacité de communication écrite et orale Rigueur et précision Facilité d'adaptation et d'intégration Sens de l'organisation Sens des relations humaines Autonomie Méthodologie



## 6.2.2. L'auditeur

<b>Fiche de poste</b>
<b>Intitulé du poste</b>
Auditeur interne
<b>Rattachement hiérarchique</b>
Chef service
<b>Missions</b>
Coordonner les activités d'audit de l'école
Assurer le secrétariat du service
<b>Activités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer aux missions</li> <li>▪ Préparer et assister aux réunions d'ouverture et de clôture d'une mission</li> <li>▪ Préparer, saisir et éditer les rapports d'audit</li> <li>▪ Tenir le manuel et la charte d'audit interne</li> <li>▪ Archiver les rapports d'audit</li> <li>▪ Contribuer à l'amélioration de l'image de l'audit interne</li> </ul>
<b>Compétence requise</b>
Diplôme de niveau Bac+4 en audit ou, à défaut
Diplôme de niveau Bac+3 en gestion des entreprises avec une expérience d'au moins 5 ans dans la pratique de l'audit
<b>Expérience professionnelle</b>
Minimum 3 à 4 ans de pratique professionnelle
<b>Qualités professionnelles</b>
Organisation et méthode de travail
Intégrité
Objectivité
Sens des responsabilités
Capacité de communication écrite et orale
Rigueur et précision
Facilité d'adaptation et d'intégration
Sens des relations humaines
Autonomie



### 6.3. Proposition d'un plan de mise en œuvre

Pour faire du service d'audit interne à l'ESMT une réalité, la véritable stratégie à adopter est l'action. Pour cela, nous proposons un plan d'action permettant de préciser les modalités de mise en œuvre du résultat de la conception.

**Tableau n°5 : Plan de mise en œuvre**

Actions	Responsables	Périodes	Ressources
Restitution de l'étude sur la conception aux responsables de l'ESMT	Nous-mêmes	Novembre 2010	Rapport d'activités
Proposition des tâches affectées au SAI	DG	Novembre 2010	Rapport d'activités
Adoption de la mise en œuvre du SAI	CA	Décembre 2010- Avril 2011	Résolution du conseil d'administration
Adoption du budget de mise en œuvre	CA	Décembre 2010- Avril 2011	Résolution du conseil d'administration
Nomination du chef du SAI	DG	Décembre 2010- Avril 2011	Note de service
Acquisition des ressources nécessaires	DARH, services généraux	Mai 2011-Juillet 2011	Budget 2011
Nomination des agents et installations	DG, DARH	Mai 2011-Juillet 2011	Note de service
Mise en œuvre de l'audit interne	SAI	Octobre 2011	Conception des outils de travail, formation

Source : Nous-mêmes



## 6.4 .Proposition d'une charte d'audit interne

Le temps est révolu où le déclenchement d'un audit était reçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. De nos jours, il est perçu par les directions, les départements et les services comme un examen salubre.

Le rôle de l'audit est, à partir d'une analyse de l'organisation et du système de contrôle interne mis en place, d'apprécier sa pertinence et l'efficacité du fonctionnement de l'entité, de proposer des améliorations afin de contribuer au développement de l'organisation. Pour jouer pleinement son rôle et contribuer à l'amélioration de la performance de l'institution, l'équipe d'audit interne doit respecter une éthique et informer sur ses objectifs et ses méthodes. L'audit ne peut remplir ce rôle de manière efficace sans la définition de cette éthique et de normes de travail qui doivent guider son action.

La présente charte explicite la place, l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne de l'ESMT. Elle fixe les droits et devoirs des auditeurs internes et les normes de déroulement d'une mission.

### I. Missions

L'audit interne a pour mission :

- d'évaluer, en permanence, le dispositif de contrôle interne ;
- fournir des recommandations pour améliorer la qualité du contrôle interne ;
- vérifier l'existence, la fiabilité, l'efficacité et l'application des méthodes et procédures ;
- vérifier la régularité et la sincérité des opérations conformément à la réglementation comptable, financière et fiscale.

### II. Domaines d'intervention

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise. Il a donc compétence pour intervenir dans les domaines financiers (comptabilité, trésorerie) et opérationnels (gestion des stocks, gestion des ressources humaines, respect des procédures de gestion).

### III. Place de l'audit interne



L'audit interne est une fonction intégrée dans l'organisation de l'ESMT. Le service d'audit interne est rattaché à la direction générale afin de lui garantir le plus d'indépendance dans la réalisation de ses missions.

#### IV. Autorité et responsabilité

L'audit interne intervient sur mandat de la Direction Générale ou du conseil d'administration. Il a plein accès aux documents, aux locaux, aux biens et aux personnes ayant un rapport direct avec l'objet de sa mission.

Cependant, l'audit interne a un strict devoir de réserve et est soumis au secret professionnel. Ses remarques et critiques doivent viser les systèmes et les procédures et non les personnes. Les dossiers de l'audit interne ne sont pas accessibles.

L'audit interne n'a ni responsabilité indirecte, ni autorité sur les activités qu'il contrôle. Ses recommandations ne doivent en aucun cas décharger les personnes du département audité des responsabilités qui leur incombent.

L'audit interne rend compte, par écrit, aux instances qui l'ont mandaté, des faits mis en évidence. Ces faits sont toujours portés à la connaissance préalable des responsables des secteurs audités afin de solliciter leurs observations et leur adhésion.

#### V. Règles de conduite

L'auditeur interne doit manifester un haut niveau d'objectivité, d'impartialité et d'honnêteté lors de ses missions. Il veillera à :

- conduire ses investigations sans préjugés de telle façon que sa bonne foi et son intégrité ne puissent jamais être mises en doute ;
- allier une grande rigueur dans ses méthodes de travail et une capacité d'écoute lui permettant d'appréhender toutes les réalités opérationnelles afin de contribuer à l'amélioration de la performance de l'école ;
- informer immédiatement sa hiérarchie en cas d'irrégularités graves rencontrées au cours de ses enquêtes et examiner avec elle la meilleure conduite à tenir pour rechercher les preuves avec tout le tact et la discrétion requis. Il pourra demander l'appui de la direction générale si nécessaire ;
- tenir les dossiers d'audit dans un endroit sûr afin qu'ils ne soient pas accessibles. Cependant, certaines parties des dossiers peuvent être fournies aux professionnels



exerçant une mission au sein de l'école, eux-mêmes étant astreints au secret professionnel ;

- appliquer la méthodologie, les outils et les moyens répondant aux standards professionnels reconnus par l'IIA et qui visent le meilleur coût et la meilleure efficacité pour l'audit.

## VI. Déroulement d'une mission

Un audit est déclenché par un ordre de mission émanant de la direction générale et qui mandate l'équipe d'audit auprès du secteur concerné.

Le département concerné par cet audit ainsi que tout le personnel doivent être mis au courant de la mission.

### 1. Planification

Cette phase permet de déterminer la nature, l'étendue et le calendrier des travaux à réaliser. L'audit interne devra prendre connaissance du domaine à auditer et identifier ses principales forces et faiblesses. Il devra aussi faire une évaluation des risques du secteur à auditer pour fixer les priorités. Suite à cette prise de connaissance, l'audit interne produit un rapport d'orientation qui fixe les axes d'investigations de la mission et ses limites. Il établit ensuite une liste des principales tâches à effectuer et des documents dont il aura besoin pour conduire sa mission.

### 2. Exécution

Elle correspond au travail de recherche et d'analyse au sein du département concerné. Chaque activité, chaque procédure doit faire l'objet d'une analyse. L'audit interne fait aussi une évaluation du système de contrôle interne au niveau du département. Les points faibles relevés au cours de la mission sont consignés sur une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes).

Les principaux outils d'investigation sont :

- les interviews et questionnaires ;
- l'examen de documents ;
- l'observation ;
- l'analyse des fichiers informatiques ;



- les tests de procédures et tests de conformité.

Les contrôles et les analyses effectués donnent lieu à la rédaction d'un rapport.

### 3. Finalisation

La mission terminée, l'audit interne rend compte à la direction générale. Il devra s'assurer que le plan d'audit a été correctement mis en œuvre et que les objectifs qui lui ont été assignés sont atteints.

Tout d'abord, l'audit interne établit un projet de rapport qu'il soumet aux audités. Ensuite, il organise une réunion de validation avec les audités pour obtenir leur accord sur les faits constatés lors de la mission. Toutes les observations, suggestions et divergences des audités sont discutées au cours de cette réunion. L'audit interne peut modifier ses recommandations en fonction de la pertinence de celles fournies par les audités ou prendre note en annexe. A l'issue de cette réunion, un rapport définitif est élaboré et soumis à la direction générale et aux autres directions opérationnelles.

L'audit interne accompagne les audités dans la mise en œuvre des actions correctives qu'ils auront eux-mêmes définies au préalable sur la base des recommandations de l'audit interne.

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure divergent. La mise en place d'un service d'audit interne dans une école notamment pour l'ESMT, qui est une école d'intégration sous régionale, revêt une importance capitale. En effet, la présence d'un auditeur en tant que salarié de l'institution va renforcer la confiance des Etats et des partenaires de l'école et accroître sa notoriété sur le plan international.

Sur le plan interne, un SAI va instaurer des points de contrôle et garantir une gestion plus rigoureuse des activités. Il veillera au respect des directives et procédures recommandées par lui-même et par les différents commissaires aux comptes de l'école et d'autres vérificateurs envoyés par les partenaires comme l'UEMOA et l'UIT.



## **6.5. Recommandations à la direction générale**

L'analyse du dispositif de contrôle de l'ESMT nous a permis de déceler des points faibles qui ont conduit à la conception d'un service d'audit interne. Pour pallier à ces faiblesses, il convient d'encourager la mise en œuvre de cette nouvelle structure par la formulation d'un certain nombre de recommandations. Ces dernières s'adressent non seulement au Directeur Général mais aussi à tous les responsables de département.

### **6.5.1. Sur le plan organisationnel**

La nouvelle organisation en cours à l'ESMT a entraîné un certain nombre de réformes dans les attributions de certains départements. Cependant, tous les acteurs ne sont pas encore imprégnés de ce nouveau système d'où une certaine confusion dans les tâches. De plus la notion de chef de produit est un vocable qui n'est pas encore totalement assimilé et dont la mise en œuvre s'avère difficile.

Nous recommandons à la direction générale d'organiser des réunions d'information avec les enseignants/formateurs pour mieux les sensibiliser sur le titre de « chef de produit ». Les chefs de produit quant à eux doivent manifester plus d'engouement dans l'accomplissement de leur mission.

Le SAI mis en place aura pour rôle d'aider l'ensemble du personnel dans la conduite de cette réorganisation en essayant de remédier aux insuffisances qui seront décelées. Il devra orienter la direction générale dans cette tâche afin de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne sont bien en place et que les risques ont bien été pris en compte.

### **6.5.2. Sur le management des risques**

Un acteur dans le système éducatif comme l'ESMT a besoin d'un système de management des risques qui fait partie intégrante de la stratégie et des dispositifs de gouvernance d'entreprise. En effet, les risques affectent l'entreprise principalement dans les quatre domaines suivants:

- continuité d'exploitation ;
- capacité à bien se positionner face à la concurrence ;
- situation financière et image de marque ;
- qualité du personnel, des produits et des services rendus aux clients.



L'auditeur interne joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. A ce titre, il doit:

- identifier et évaluer les risques significatifs de l'école dans le cadre de ses activités courantes de contrôle ;
- évaluer le système de management des risques et contribuer à son amélioration ;
- rendre compte de cette évaluation à la Direction Générale ;

En effet, un des objectifs de l'audit interne étant la sécurité du patrimoine, il va procéder à une évaluation des risques et veillera à ce que des mesures soient prises pour atteindre cet objectif en proposant des mesures de sauvegarde. Les risques liés à la sécurité du patrimoine sont entre autre :

- l'absence d'extincteurs à coté de la salle des serveurs ;
- la proximité du magasin avec la salle des serveurs ;
- l'encombrement des bureaux ;
- la défaillance des câbles électriques ;
- l'absence de contrôle au niveau de l'accès dans l'enceinte de l'école.

Les mesures de sauvegarde à prendre en compte pour éviter la réalisation de ces risques serait de :

- installer des extincteurs à côté de la salle des serveurs et/ou un détecteur de fumée
- déplacer le magasin ou la salle des serveurs car ils sont trop proches l'un de l'autre
- renforcer la sécurité pour l'entrée dans l'enceinte de l'école et dans la salle des serveurs
- veiller à désengorger les bureaux

L'audit interne peut apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant à des comités de surveillance et de suivi des risques en collaboration avec les vérificateurs. En collaboration avec les chefs de département, l'auditeur interne établira la cartographie des risques de l'école et les mesures de sauvegarde y afférentes. La mise en œuvre de ces mesures incombe à tous les acteurs.



### **6.5.3. Sur le processus budgétaire**

En l'absence d'une structure de contrôle de gestion, l'auditeur interne devra mettre en œuvre certains outils du contrôle de gestion pour garantir l'efficacité de la procédure budgétaire. Pour cela il devra s'assurer que les budgets des différents départements sont établis conformément à leur programme d'activités qui doit être lui-même en adéquation avec le plan stratégique de l'école. Il devra aussi coordonner le processus budgétaire.

Il assurera aussi le contrôle budgétaire par la mise en évidence et l'analyse des écarts qui doit se faire chaque trimestre pour permettre la prise des mesures correctives dans les délais. Le logiciel SAARI utilisé par l'école constitue un excellent outil pour le suivi budgétaire.

La mise en place du service d'audit interne devra se faire de façon progressive afin de stimuler les candidatures non seulement externes mais aussi encourager les candidatures internes. Les outils de travail à utiliser par les auditeurs seront présentés et validés par le chef du SAI à la direction générale puis au conseil d'administration pour validation. Le respect de ces différentes étapes de travail renforcera la crédibilité du service et son important rôle aussi bien pour l'école que pour tous ses partenaires.



**CONCLUSION GENERALE**



L'audit interne constitue un outil important pour toute organisation qui désire améliorer sa performance. Pour aider cette organisation, l'audit interne doit exister et disposer des ressources humaines et matérielles dont il a besoin pour conduire sa mission en toute indépendance. Ainsi, la présence d'un SAI dans une entité et même dans une école garantit aux responsables que l'organisation marche correctement.

Depuis sa création jusqu'à nos jours, l'ESMT ne s'est pas doté d'un service d'audit interne. L'inexistence de cette fonction dans une institution régionale comme l'ESMT peut entraîner des difficultés dans le déroulement de ses activités. Un diagnostic nous a permis de mettre en relief les principaux points forts, les faiblesses et les insuffisances liées au système existant. Les résultats de ce diagnostic ont servi de base à la conception du service d'audit interne ainsi que des recommandations qui en sont issues.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que la mise en œuvre d'une structure d'audit interne à l'ESMT pourrait contribuer à :

- ✚ améliorer et renforcer le contrôle interne ;
- ✚ renforcer la culture de contrôle ;
- ✚ produire de manière plus rapide et plus fiable les informations utiles aux prises de décisions ;
- ✚ susciter l'engagement et la motivation du personnel ;
- ✚ créer de la valeur ajoutée.

Au-delà des aspects positifs qu'elle peut engendrer, la mise en œuvre opérationnelle de cette structure d'audit interne peut bouleverser des attitudes ou des méthodes de travail. Mais tout cela doit concourir au seul bien de l'école car le souci de l'auditeur est de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant la sécurité des biens et des personnes.

Les différentes recommandations relatives à l'organisation de l'audit interne, si elles sont acceptées et respectées, permettront d'améliorer la qualité du système de gestion de l'école. Cependant, elles ne pourront être mises en œuvre de manière efficace qu'avec un personnel qualifié et compétent et des acteurs confortés sur le rôle de l'audit. Un accent particulier devrait alors être mis non seulement sur la formation des auditeurs mais aussi sur la sensibilisation du personnel sur les enjeux de cette fonction.



La réussite personnelle du SAI sera la réussite de toute l'école car il sera en mesure de mieux répondre aux attentes de la Direction générale et d'apparaître comme un acteur incontournable de la bonne gouvernance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

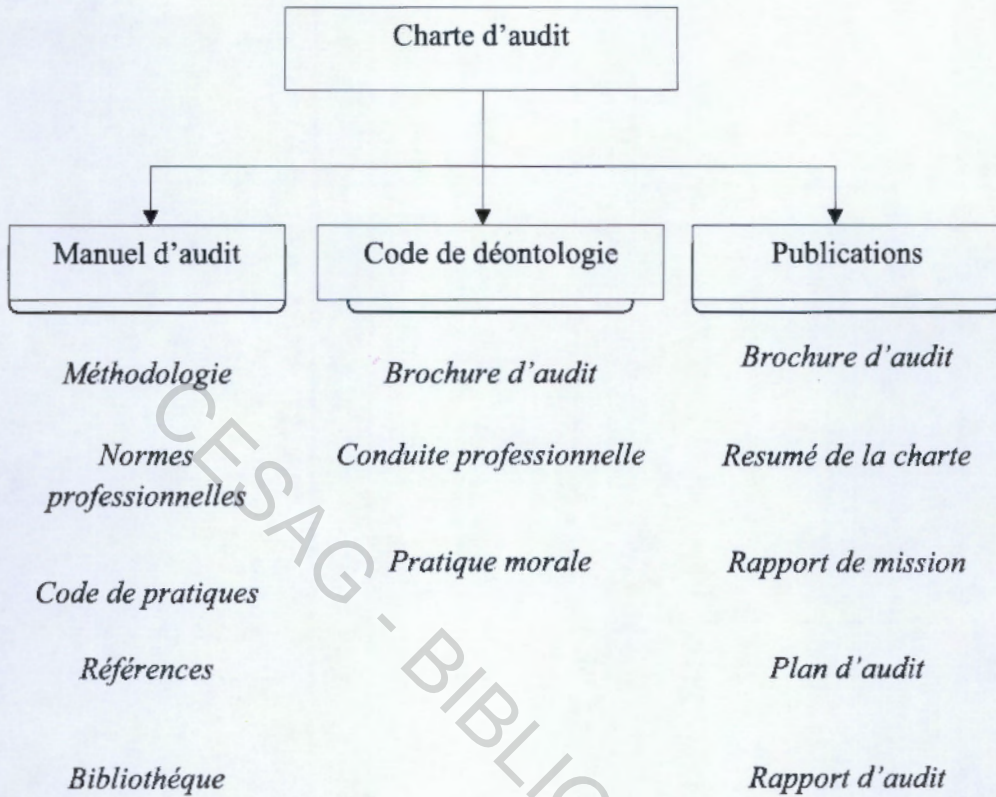


CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1



Outils de travail issus de la charte d'audit

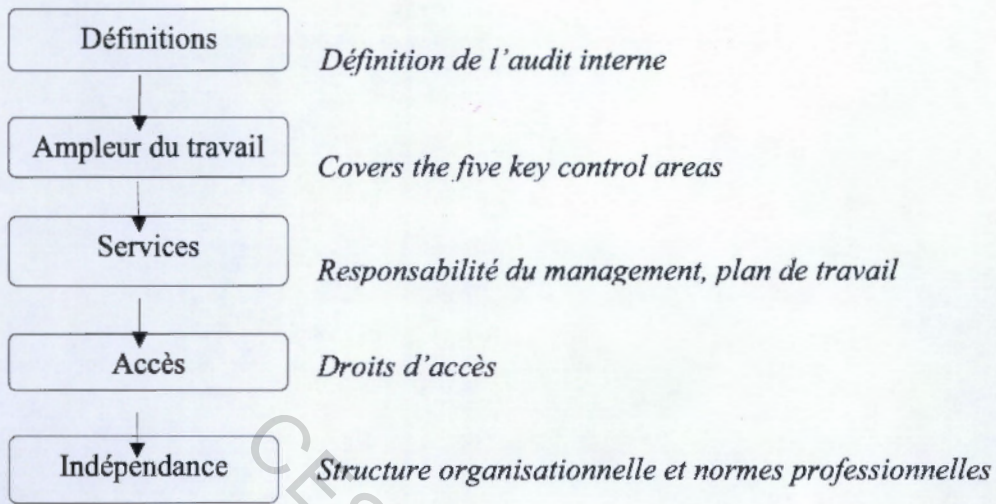




CESAG  
Annexe 2  
BIBLIOTHEQUE



### Structure de la charte d'audit





CESAG-BIBLIOTHEQUE

# Annexe 3



## GUIDE D'ENTRETIEN

Sur la base de ce guide, nous nous sommes entretenus avec les différents chefs de département de l'ESMT.

1. Principales missions et attributions du département
2. Les activités du département
3. Les procédures existantes et formalisées
4. Les procédures existantes et non formalisées
5. Les relations avec les autres départements
6. Les raisons de la création d'un service d'audit interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# Annexe 4



## FICHE D'INSCRIPTION

### **École Supérieure Multinationale des Télécommunications**

**B. P. : 10 000 Dakar Liberté – SENEGAL**

**Tél. : +221 33 824 98 06/33 869 03 00 – Fax : +221 33 824 68 90**

**Email : esmt@esmt.sn – Site Web : http : //www.esmt.sn**

#### **OPTION CHOISIE**

**Premier choix**  **Télécoms Technique**

- Réseaux et Données
- Technico-commerciale
- Téléinformatique

**Deuxième choix**  **Télécoms Technique**

- Réseaux et Données
- Technico-commerciale
- Téléinformatique

**NB : Cocher une seule case par choix**

**NOM:** .....

**Nationalité:** .....

**PRENOM(S):** .....

**Sexe:** F  M

**Date et lieu de naissance:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Lieu de naissance:** ..... **Pays:** .....

**Adresse du candidat:** .....

.....

**Ville:** ..... **Pays:** .....

### **CANDIDATURE AU CYCLE DU Diplôme de Technicien Supérieur (DTS)**

**ANNÉE 20...../20.....**

**Page 2/5**

**Tél.:** ..... **Fax:** .....

**E-mail:** .....

**BACCALAUREAT:**  En préparation  Obtenu en ..... Série: .....

#### **PERSONNE À CONTACTER EN CAS D'URGENCE**

**NOM:** .....

**PRENOM:** .....

**Tél.:** .....

**Fax:** .....

**Adresse:** .....

.....

**E-mail:** .....



**CURSUS SCOLAIRE** (commencer par la dernière année scolaire)

Année  
scolaire

Établissement Ville/Pays Classe Diplôme  
obtenu

..... - .....  
..... - .....  
..... - .....  
..... - .....

Langues vivantes: 1ère langue: ..... 2e langue: .....

**PARENTS/TUTEURS**

Nom / Prénom du père:.....

Profession du père:.....

Nom / Prénom de la mère:.....

Profession de la mère:.....

Adresse permanente des parents:.....

.....

Ville:..... Pays :.....

Tél.:.....

Fax:.....

E-mail:.....

**FINANCEMENT DES ETUDES**

Qui finance vos études ?

Parents

L'état du .....

Organismes .....

Autres (préciser) .....

Adresse de celui qui finance : .....

.....

Ville: ..... Pays: .....

Tél.: .....

Fax: .....

E-mail: .....

**LETTRE DE MOTIVATION**

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



**CONSTITUTION DU DOSSIER DE CANDIDATURE** (cocher les pièces fournies)

- Une photocopie de votre pièce d'identité
- 3 photos d'identité
- Bulletins de notes de la classe de terminale (bulletin du 1er semestre si vous êtes en terminale)
- Bulletins de notes de la classe de première
- Relevé de notes du BAC et photocopie certifiée conforme à l'original du BAC ou attestation
- Justification du paiement des 10 000 francs CFA de frais de dossier

**Modalités de candidature et d'admission**

1. Le recrutement se fait sur concours et a lieu les mêmes jours dans tous les pays membres et les pays utilisateurs de l'ESMT
2. Le concours sera organisé dans les pays membres et utilisateurs justifiant d'un nombre suffisant de candidats (voir le site Web de l'ESMT pour plus de précision)
3. Les élèves de classes terminales sont autorisés à concourir. L'admission définitive est conditionnée par l'obtention du BAC
4. Remplissez ce dossier
5. Joignez y les documents demandés que vous avez cochés
6. Mettez le tout dans une enveloppe de format A4 à envoyer ou déposer à l'adresse ci-dessous :

ESMT – Direction de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche  
Département Scolarité, Stages et Placements  
BP : 10 000 Dakar Liberté – SENEGAL

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Signature du candidat**



# Annexe 5



## FICHE D'EVALUATION

### Formation initiale

Département : .....

Année académique : .....

Filière : .....

Module : .....

Enseignant : .....

Période de cours : .....

Les cases réponses vous proposent les options suivantes :

0. Pas d'opinion
1. Très insatisfaisant
2. Insatisfaisant
3. Moyen
4. Satisfaisant
5. Très satisfaisant
6. excellent

N°	Questions	Réponses
1	Les objectifs du module étaient-ils clairement définis ?	
2	Les séances ont-elles répondu aux objectifs énoncés ?	
3	Le formateur a-t-il favorisé votre participation ?	
4	Le formateur a-t-il montré une pleine maîtrise des thèmes ?	
5	Le formateur a-t-il maintenu un climat dynamique durant toute la session ?	
6	Le formateur a-t-il apporté des exemples pertinents et pratiques ?	
7	Le langage du formateur était-il facile à comprendre ?	
8	Le formateur est-il ouvert aux questions ?	
9	Avez-vous bien compris les notions enseignées ?	
10	Les documents et références fournis sont-ils tous intéressants ?	
11	Votre appréciation concernant le volume horaire attribué au module ?	



## Formation continue

### Objectifs de réaction

Cette évaluation a pour objet d'informer l'instructeur/les instructeurs de l'efficacité de chaque session/module, cela en vue d'y apporter des modifications le cas échéant. Veuillez répondre aussi objectivement que possible à toutes les questions sans vous laisser guider par le sentiment positif ou négatif que vous inspirent le ou les instructeur(s).

Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre opinion. Les sept cases vous permettent de moduler votre opinion. La case du milieu représente la position moyenne entre les deux extrêmes.

	100	83	67	50%	33	17	0	
Cette session/ce module a été très intéressant								Cette session/ce module n'a pas du tout été intéressant
Je pourrai appliquer toutes mes connaissances dans mon travail								Je ne pourrai appliquer aucune des connaissances dans mon travail
Tout était nouveau								Rien n'était nouveau
Tout était concret et pratique								Tout était abstrait et théorique
J'ai tout compris								Je n'ai rien compris
Les documents et les aides audiovisuelles étaient très utiles								Les documents et les aides audiovisuelles n'étaient pas utiles
L'instructeur a été très clair								L'instructeur a été très confus

Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer cette session (activités, autres documents, présentation, etc.)

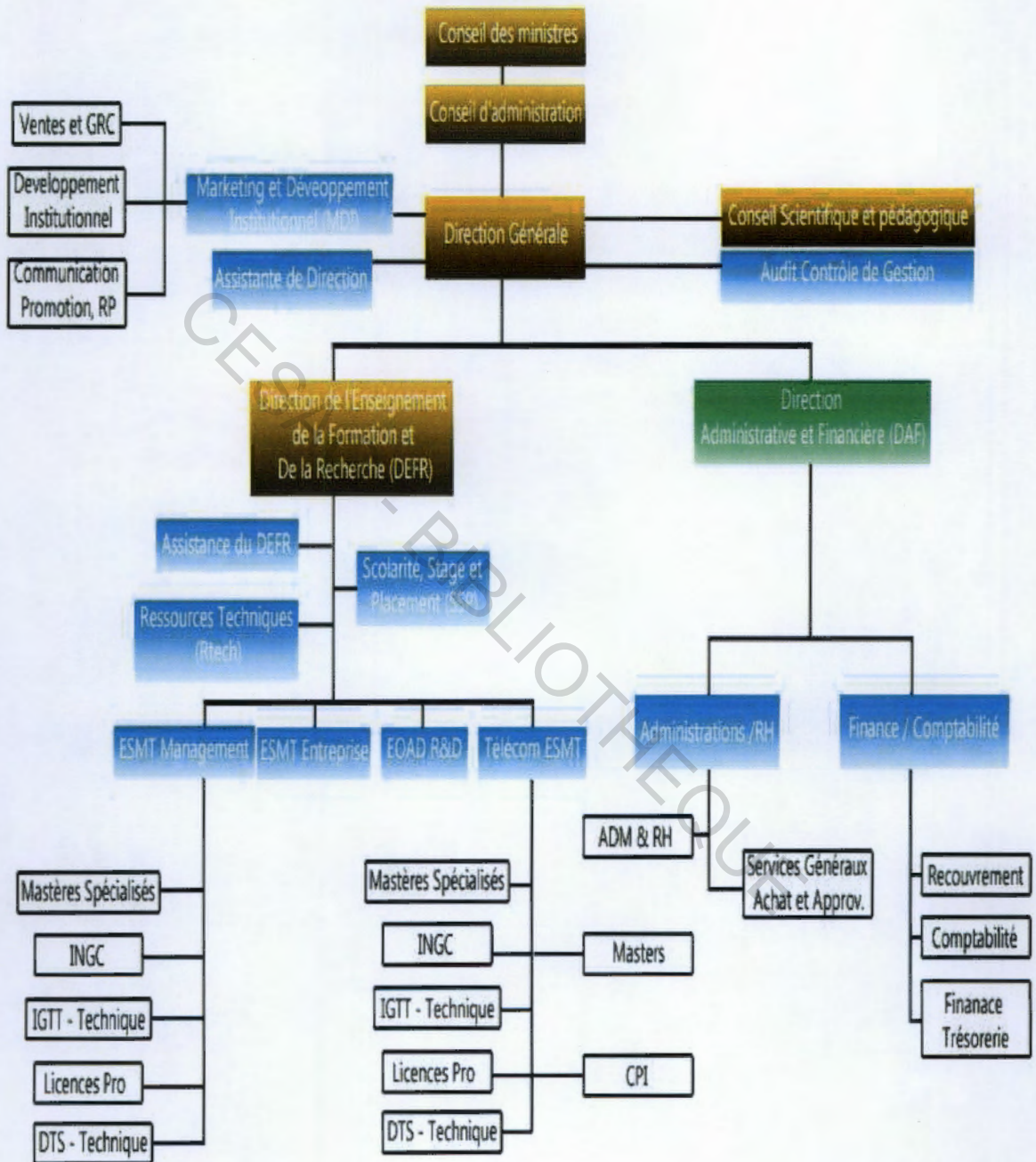


# Annexe 6

BIBLIOTHEQUE



**ORGANIGRAMME DE L'ESMT**



EOAD = ENSEIGNEMENT OUVERT ET A DISTANCE

R&D = RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

GRC = GESTION DE LA RELATION CLIENTE

RP = RELATION PUBLIQUE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7



**GRILLE DE SEPARATION DES TACHES**

TACHES		NATURE			
		EX	A	C	EN
1	Emission des demandes d'achats	SD			
2	Approbation des demandes d'achats		Chef SD		
3	Etablissement des commandes	SG			
4	Autorisation des commandes		DG		
5	Réception des marchandises	SG/SD/SA I			
6	Comparaison commande-facture			SAI/ SG	
7	Comparaison bon de réception-facture			SAI/SG	
8	Imputation comptable				SC
9	Vérification de l'imputation comptable			SAI	
10	Bon à payer				DG/ DFC
11	Enregistrement au journal des achats				SG
12	Enregistrement aux comptes fournisseurs				SC
13	Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels			SAI	
14	Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif			SAI	
15	Centralisation des achats	SG			
16	Préparation des chèques	DFC			
17	Signature des chèques				DG/DAR H
18	Envoi des chèques	Secrétariat DG			
19	Acceptation des traites	DFC			
20	Enregistrement des décaissements				Trésorier
21	Accès à la comptabilité générale	SC			
22	Suivi des avoirs	Caissière			

Source : ERNST & YOUNG



**Nature**

**EX** : Exécution    **A** : Autorisation

**C** : Contrôle    **EN** : Enregistrement

**Personnel concerné**

**SD** : Service Demandeur

**DG** : Direction Générale

**SC** : Service Comptable

**SG** : Services Généraux

**SAI** : Service d'Audit Interne

**DFC** : Département Financier et  
Comptable

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## BIBLIOGRAPHIE

- 1- ANTOINE Sardi (2002) ; *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, 1099 pages
- 2- BARRY Mamadou (2004) ; *Audit et contrôle interne*, 1ere Edition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
- 3- BELLUT Serge (2008) ; *L'audit interne*, Edition Ellipses, Paris, 256 pages
- 4- BERTIN Elisabeth (2007) ; *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 page.
- 5- BRESSAC Anne (2000) ; *Audit interne et risk management : deux activités spécifiques et complémentaires*, Audit, 150 pages.
- 6- CALVET Jacques (2003) ; *Enquête sur la pratique de l'audit interne en France en 2002, IIA et IFACI*
- 7- CHAMBERS Richard (2010) ; *Les challenges de l'audit interne aujourd'hui et demain*, IFACI, 22 pages.
- 8- CLAUDE Jean-François (2001), *Ethique et audit interne : une alliance essentielle*, *Revue française de l'audit interne*, 153 pages.
- 9- COOPERS et LYBRAND (2000) ; *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 10-DAYAN Armand et collaborateurs (2004) ; *Manuel de gestion, volume 1*, Ellipses, 2ème Edition, Paris, 1075 pages.
- 11-GERBIER Alain (1996) ; *La charte d'audit : support d'une légitimité*, IFACI, Paris, 177p.
- 12-IFACI (2005) ; *Le management des risques de l'entreprise : COSO II Report*, Editions d'organisation, 338 pages.
- 13-IIA (2009) ; *Normes professionnelles de l'audit interne*, IFACI, 28 pages.
- 14-IIA (2001) : *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, IFACI, Paris, 45 pages.
- 15-JANICHON Françoise (2000) ; *L'audit est la clé de la maîtrise des processus de l'entreprise*, Audit, 151 pages
- 16-JEANCOURT Antoine (2002) ; *La valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, Audit, 161 pages



- 17-JOUFFROY Marc (2000); *Permanence et évolution de l'audit et du contrôle interne, Revue française de l'audit interne*, 150 pages
- 18-LEMANT Olivier (1999); *Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir*, Edition Maxima, Paris, 177 pages.
- 19-LEMANT Olivier *Audit interne*, Découverte,
- 20-NAAIMA Mohamed (2002) ; *Le rôle de l'audit interne, Audit*, 158 pages
- 21-PHILIPPE Christelle (2002); *Audit interne : réforme ou révolution, Audit*, 162 pages
- 22-PICKETT Spencer (2000), *the internal auditing handbook, Wiley*, Edition England, 635 pages.
- 23-PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, Editions EMS, France, 207 pages.
- 24-RENARD Jacques (2003), *Audit interne : ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 pages.
- 25-RENARD Jacques et Jean-Michel CHAPLAIN (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 479 page.
- 26-ROUFF Jean-Loup (2002); *Gouvernement d'entreprise : la valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, Audit*, 161 pages
- 27-SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 215 pages.
- 28-SCHICK Pierre, VERA Jacques, PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels des risques*, Edition Dunod, Paris, 352 pages.
- 29-VAURS Louis (2000); *La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut, Revue française de l'audit interne*, 150 pages
- 30-VAURS Louis (2002); *Prise de position de L'IFACI sur le gouvernement d'entreprise, Audit*, 161 pages