



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE
A MTN CONGO (Brazzaville)**

Présenté par :

AYAYOS SAMBOKO BADILA Raquel

Dirigé par :

M. Jean Baptiste DIENE

Expert-comptable

Octobre 2014

Dédicace

A :

- mon tuteur, mon grand-frère AYAYOS IKOUNGA Rémy, qui ne cesse de m'apporter le soutien et l'amour nécessaires ;
- mes sœurs Ruth-Claire et Reine Esthere, pour tous les enseignements et sages conseils qui ont fort contribué à ma réussite et pour tous leurs sacrifices.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je remercie :

- Monsieur YAZI Moussa, Chef du Département Banque – finance – comptabilité - contrôle et audit (BF-CCA) pour ses précieux enseignements ;
- Monsieur DIENE Jean Baptiste, Expert-comptable agréé et Enseignant associé au CESAG, pour avoir accepté de nous encadrer ;
- Monsieur TCHALA Freddy, Directeur général de MTN Congo, pour nous avoir accordé le stage dans la structure ;
- Monsieur BOUMBA ZAOU Thierry, Directeur du BRM et tous les membres du BRM, qui ont favorisé notre intégration et notre orientation sur les voies de la profession d'audit interne bien accomplie ;
- le personnel de MTN Congo pour leur chaleureux accueil dans ladite structure ;
- Mes parents, pour la vie qu'ils m'ont donnée et l'assistance qu'ils ne cessent de manifester dans toutes mes entreprises ;
- toutes les familles AYAYOS, ANOUONO, YOKA-Serge, GASSONGO-Gloria, OKAMBA et tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenu durant notre formation.

Sigles et abréviations

APM :	Audit Planning Memodium
ARPCE:	Agence de Régulation des Postes Communications Electroniques
BRM:	Business Risk Management
CIA:	Certified Internal Auditor
COSO:	Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IA :	Internal Audit (Audit interne)
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA :	Institute of InternalAuditors (Institut des Auditeurs Internes)
IT :	Information Technology
MPA :	Modalité Pratique d'Application
MRC :	Matrice des risques et contrôles
MTN :	Mobile Telephone Networks
NUI :	Numéro Unique d'Identification
QCI :	Questionnaire de contrôle interne
RC :	Registre du Commerce
TaRi :	Tableau des risques

Figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Rattachement du service d'audit interne dans une organisation.....	21
Figure 2 : Cadre de référence des pratiques professionnelles	22
Figure 3 : Etapes du plan d'audit interne	27
Figure 4 : Structure simple d'une organisation	30
Figure 5 : Structure centralisée d'une organisation.....	32
Figure 6 : Structure décentralisée d'une organisation.....	34
Figure 7 : Modèle d'analyse.....	45
Figure 8 : Organigramme de MTN Congo (Septembre 2013).....	54
Figure 9 : Organigramme du BRM (Septembre 2013)	59

Tableaux

Tableau 1 : Divergences et complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe.....	14
Tableau 2 : Normes d'audit interne.....	23
Tableau 3 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes	46
Tableau 4 : Indicateurs de mesure des variables dépendantes	47
Tableau 5 : Les missions du département	56
Tableau 6 : Planning annuel d'audit.....	64
Tableau 7 : Programme annuel d'audit interne	65
Tableau 8 : Mise en œuvre des recommandations	90

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien pour le Directeur Général	97
Annexe 2 : Guide d'entretien pour le Directeur du BRM	98
Annexe 3 : Guide d'entretien avec les auditeurs	102
Annexe 4 : Questionnaire pour les responsables de département	103
Annexe 5 : Code d'éthique et de déontologie	104
Annexe 6 : Charte d'audit interne	110
Annexe 7 : Contrôle physique des dossiers fournisseurs	116
Annexe 8 : Matrices des risques et contrôles	118
Annexe 9 : Compte rendu de la réunion du BRM.....	122
Annexe 10 : Observations et recommandations de la mission.....	124

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Figures et tableaux	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	7
Chapitre 1 : AUDIT INTERNE ET ORGANISATION DE SON SERVICE	9
1.1. L'audit interne	9
1.1.1. Définition de l'audit interne	9
1.1.2. Objectifs et rôle de l'audit interne.....	10
1.1.3. Champ d'intervention de l'audit interne	11
1.1.4. Typologie d'audit interne	12
1.1.5. L'audit interne, l'audit externe et la gouvernance d'entreprise	13
1.2. Organisation d'un service d'audit interne au sein d'une entreprise	19
1.2.1. Missions, principes et attributions d'un service d'audit interne.....	19
1.2.1.1. Missions	19
1.2.1.2. Principes.....	19
1.2.1.3. Attributions	19
1.2.2. Niveau de rattachement d'un service d'audit interne.....	20
1.2.3. Organisation d'un service d'audit interne	21
1.2.4. Référentiels de l'audit interne	22
1.2.4.1. Normes de l'audit interne.....	22
1.2.4.2. Ethique	24
1.2.4.3. Déontologie.....	24
1.2.4.4. Charte de l'audit interne.....	25
1.2.5. Moyens de l'audit interne.....	26
1.2.5.1. Plan d'audit interne	26
1.2.5.2. Manuel d'audit interne	27
1.2.5.3. Cartographie des risques	27
1.2.5.4. Manuel de procédures	29

1.2.5.5. Dossiers d'audit et papiers de travail	29
1.3. Structure organisationnelle	30
1.3.1. Structure simple.....	30
1.3.2. Structure dans les grandes organisations.....	30
1.3.2.1. Structure centralisée d'une grande organisation	30
1.3.2.2. Structure décentralisée d'une grande organisation	32
Chapitre 2 : FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE	35
2.1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne	35
2.1.1. Phase de planification.....	35
2.1.2. Phase de réalisation ou d'accomplissement de la mission	36
2.1.3. Phase de conclusion ou de communication.....	36
2.1.4. Suivi des actions.....	37
2.2. Outils de l'auditeur	37
2.3. Contrôle ou revue qualité	38
2.4. Contrôle interne	38
2.5. Conduite et formation des auditeurs.....	39
2.5.1. Comportement des auditeurs.....	39
2.5.2. Motivation personnelle.....	40
2.5.3. Evaluation de la fonction Audit Interne	40
2.5.4. Formation des auditeurs	41
2.6. Efficacité d'un service d'audit interne dans l'organisation.....	42
2.7. Evaluations internes et externes	43
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	44
3.1. Modèle d'analyse.....	44
3.1.1. Construction du modèle d'analyse	44
3.1.2. Indicateurs de mesure des variables	45
3.2. Outils de collecte de données	47
3.2.1. Entretien	47
3.2.2. Guide d'entretien.....	48
3.2.3. Recherche documentaire	48
3.3. Analyse des résultats	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	1
Chapitre 4: PRESENTATION DE MTN	52
4.1. Historique de MTN Congo	52

4.2.	Cadre juridique	52
4.3.	Vision.....	52
4.4.	Objectifs et missions.....	52
4.5.	Produits et services	53
4.6.	Organigramme et divisions de MTN Congo	53
4.6.1.	Organigramme.....	53
4.6.2.	Divisions.....	54
Chapitre 5 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE A MTN CONGO.....		58
5.1.	Missions assignées.....	58
5.2.	Structure organisationnelle	59
5.3.	Positionnement du BRM au sein de MTN.....	59
5.4.	Pouvoirs du BRM et animateurs de l'audit interne	60
5.5.	Normes et moyens de l'audit interne	60
5.5.1.	Le code d'éthique et de déontologie	60
5.5.2.	La charte d'audit interne	61
5.5.3.	Le manuel d'audit interne	61
5.5.4.	Le plan d'audit interne	62
5.5.5.	Les moyens de l'audit interne	62
5.6.	Planification et déroulement des missions d'audit interne	62
5.6.1.	Planification des missions	63
5.6.2.	Déroulement des missions.....	67
5.7.	Mesure de l'efficacité du service d'audit interne	73
5.7.1.	Revue qualité de l'audit interne	73
5.7.2.	Intégration au sein de MTN	75
5.8.	Formation des auditeurs internes.....	75
5.9.	Environnement de l'audit interne à MTN.....	76
5.9.1.	Le risk management (la gestion des risques de l'entreprise)	76
5.9.2.	Fraud risk management	78
Chapitre 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS		81
6.1.	Présentation et analyse des résultats.....	81
6.1.1.	Les forces de la pratique de l'audit interne	81
6.1.1.1.	Au plan organisationnel	81
6.1.1.2.	Au plan administratif	82

6.1.1.3.	Au plan technique	82
6.1.1.4.	Au plan pratique.....	84
6.1.2.	Les faiblesses de la pratique de l'audit interne	85
6.1.2.1.	Les points négatifs au plan organisationnel	85
6.1.2.2.	Les points négatifs au plan technique	85
6.1.2.3.	Les points négatifs au plan pratique.....	86
6.2.	Recommandations et plan d'action.....	87
6.2.1.	Réorganisation de l'organigramme de MTN et de l'audit interne	87
6.2.1.1.	La redéfinition des missions d'audit interne	87
6.2.1.2.	Le renforcement du personnel	87
6.2.2.	Aménagement des moyens techniques.....	88
6.2.2.1.	La charte d'audit interne	88
6.2.2.2.	La mise en place des moyens informatiques.....	88
6.2.3.	Conduite des missions.....	89
6.2.3.1.	Le suivi des recommandations.....	89
6.2.3.2.	La gestion des documents de travail	89
6.2.3.3.	Certification des auditeurs	89
6.2.4.	Plan de mise en œuvre des recommandations	89
CONCLUSION GENERALE		93
ANNEXES		96
BIBLIOGRAPHIE		125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les différentes évolutions du monde économique ont mis en évidence une exigence accrue d'une comptabilité claire et précise reflétant fidèlement la réelle situation économique de l'entreprise. La fiabilité de cette situation économique a été mise en cause par une série de scandales des grandes entreprises apparues au cours de ces cinq (5) dernières années. Ruinant des milliers d'actionnaires, salariés et fournisseurs, ils ont ébranlé un ensemble de circonstances économiques et de faits sociaux enclavant le progrès technique, comme ceux du contrôle de la gestion et de la transparence de l'information. En fait la séparation fortement prononcée dans les grandes firmes américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires et de gestion assurée par les dirigeants, était à l'origine d'une dégradation de la performance pour ces entreprises. Elle est due à la défaillance des systèmes de contrôle. Cette série de scandales a provoqué en retour une réflexion sur l'organisation des entreprises et sur les relations entre ceux qui les gèrent et ceux qui en sont les propriétaires.

Comme tous les autres continents, l'Afrique n'a pu échapper à cette calamité. En début de ce troisième millénaire, les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements. D'une part la globalisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre. D'autre part l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. Face à ces bouleversements, les entreprises s'interrogent sur le système de contrôle et le mode de gestion à adopter. Certaines entreprises modernes ont repensé leurs modes de gestion et de fonctionnement, afin de s'adapter à l'environnement national et international.

En République du Congo, le secteur des télécommunications a connu des mutations considérables avec l'essor de certaines entreprises et la création d'autres. En effet la libéralisation du marché de télécommunications par la loi N° 14/97 du 26 Mai 1997 a permis l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur de téléphonie mobile qui compte actuellement quatre opérateurs dont MTN. Cela a changé la donne du marché peu ouvert aux pratiques concurrentielles auparavant. Le secteur de téléphonie mobile est marqué par la recherche permanente et active de la mise en œuvre de nouvelles politiques pour faire face à une véritable compétition dans le but de maintenir la clientèle et de conquérir de nouveaux clients. L'adaptation d'un bon système de contrôle et la revue des processus employés dans le fonctionnement de l'entreprise permettraient à celle-ci d'être plus performante. La mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion est donc d'une importance capitale pour une entreprise de téléphonie mobile.

Les plus grosses faillites de l'histoire ont été provoquées pour certaines, par les récents scandales en matière d'audit qui ont eu lieu aux Etats-Unis et en Europe. Ils ont engendré une crise de confiance dans le secteur des entreprises. Cela va de pair avec la gestion de certaines entreprises africaines qui ont été jalonnées par des moments forts entraînant le déclin de leur existence. Il s'agit entre autres des Industries Chimiques du Sénégal (ICS), la compagnie aérienne Air Afrique, etc. La cause d'échec de ces entreprises est généralement attribuée à une défaillance de gestion d'entreprise non détectée, de la part des propriétaires ou gestionnaires. Les faits sont souvent dus à un manque d'expérience en gestion et dans les domaines tels que la finance, les achats, les ventes, la production, la gestion du personnel, etc. De même le secteur de téléphonie mobile au Congo Brazzaville est devenu le théâtre d'une concurrence féroce entre les différents opérateurs. De nombreux et divers phénomènes emmènent l'ensemble des opérateurs à chercher ou élargir les parts de marché par :

- l'innovation et la création des avantages concurrentiels;
- l'intéressement à une offre de services fiables et plus rentables que ceux de la concurrence;
- l'évaluation de la position par rapport à celle des autres ;
- l'anticipation des évolutions du marché et de la régulation ;
- la pérennité de l'activité et la saisie des opportunités ;
- le rapport qualité/prix et l'étendue du réseau.

Face à cette complexité et ce morcellement, et suite à de nombreuses affaires qui ont agité les dysfonctionnements évidents du système économique, de nouveaux débats se sont ouverts concernant les prises de contrôle. Les rémunérations des dirigeants, les responsabilités des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, le rôle des comités d'audit... aussi en font partis Les conséquences sont alors endogènes et demeurent :

- la non-atteinte des objectifs de l'entreprise et de contrôle ;
- l'exploitation d'un mauvais système de contrôle ;
- la mauvaise perception de l'extérieur ;
- l'accroissement des problèmes de gestion ;
- plusieurs dysfonctionnements dans l'activité de l'entreprise.

L'audit interne est alors entré dans le vocabulaire non seulement des analystes financiers, mais aussi des négociants, des bénéficiaires de fonds de pension, des employés de tout ordre,

des hauts responsables, des premiers ministres et constitue la solution aux problèmes précités. Au-delà des scandales des crises, plusieurs raisons structurelles expliquent les raisons pour lesquelles l'audit a pris plus d'importance pour le développement économique et le bien-être général. L'accroissement des risques de défaillance a mis en évidence la nécessité d'appliquer les bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne. Depuis lors à travers les législations, réglementation et recommandations d'experts, ce processus d'audit n'a cessé de s'étendre affirment les responsables. Ces derniers sont donc nécessairement concernés, même s'ils ne sont pas les acteurs principaux ; et les professionnels l'ont bien compris lorsqu'ils ont fait figurer l'audit interne parmi les outils d'une bonne gouvernance.

De ce fait, considérant le poids et l'importance du rôle de cette fonction sur l'efficacité du système de l'entreprise, nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre étude, à la pratique de l'audit interne. Il serait nécessaire également d'étudier sa pertinence dans une entreprise de télécommunication qui recèle des activités assez complexes. Ainsi, au cours du développement du présent travail de recherche nous tenterons de répondre à la problématique suivante : Comment l'audit interne est-il pratiqué au sein de MTN Congo ?

Ce qui nous mène vers les questions spécifiques suivantes :

- Existe-t-il un service d'audit interne ?
- existe-t-il un dispositif de contrôle interne efficace ?
- les auditeurs sont-ils compétents pour l'exécution des missions ?
- les auditeurs internes assurent-ils librement leur rôle de conseiller du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques ?
- peut-on précisément définir des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise ?
- quelle est la participation du service d'audit interne au sein de l'entreprise ?
- comment le service d'audit interne est-il organisé et structuré ?
- comment les missions d'audit interne sont-elles menées ?
- comment s'assurer de la compétence des auditeurs ?

L'audit interne est une matière vivante, riche, foisonnante, qui a connu au cours des dernières années des développements de grande ampleur, tant dans la littérature académique que dans les guides pratiques. Il constitue un mécanisme de grande importance dans le processus de gestion d'entreprise. C'est dans ce contexte qu'une étude sur sa pratique a été effectuée au sein de MTN Congo.

Les principes relatifs à la pratique du service d'audit interne ont toujours visé une meilleure mise en œuvre de la stratégie entrepreneuriale. Cette stratégie doit permettre d'assurer la pérennité de MTN par une gestion de qualité et un accroissement de la confiance placée en elle par tous les membres. Son amélioration est désormais considérée les dirigeants comme ayant des conséquences importantes sur l'évolution de l'entreprise et elle est devenue une préoccupation essentielle. L'objectif général visé à travers notre étude est l'analyse de la pratique de l'audit interne à MTN Congo, vu l'existence de ce service.

Pour atteindre l'objectif visé, nous procéderons à :

- élaborer une revue de la littérature de l'audit interne pour une meilleure perception ;
- analyser l'audit interne pratiqué à MTN ;
- faire la comparaison entre la pratique de l'audit interne à MTN et la revue de la littérature préétablie;

A l'issue de cette comparaison, nous proposerons des recommandations pour l'amélioration de ce service.

L'intérêt du sujet est double :

- **Pour MTN Congo**

La présente étude permettra aux membres du service d'audit interne d'une part, de connaître les forces et les faiblesses du service afin de corriger les failles. D'autre part, elle donnera l'opportunité au comité d'audit et aux dirigeants de l'entreprise de s'assurer que la pratique de l'audit interne participe à la bonne gouvernance et donc à la pérennité de l'entreprise.

- **Pour nous**

Ce travail revêt une importance particulière car il se situe à l'articulation entre l'acquisition des savoirs académiques et l'apprentissage nécessaire de la vie professionnelle. Il permet également d'apporter une contribution, si modeste soit-elle, à l'amélioration de la pratique de l'audit interne dans une entreprise.

Notre étude comportera deux (2) parties :

- la première partie appelée cadre théorique, consistera à présenter littéralement en premier chapitre les généralités sur l'audit interne. En deuxième chapitre, nous présenterons quelques aspects sur le fonctionnement de l'audit interne. Le troisième

chapitre quant à lui portera la méthodologie de recherche élaborée pour réaliser notre étude.

- la seconde partie appelée cadre pratique, consistera alors à présenter brièvement la société MTN Congo, à faire une analyse de la pratique de l'audit interne. Ce qui permettra de concilier la théorie aux réalités de la société en vue de faire ressortir les forces et faiblesses. Suite à cette analyse, des recommandations seront proposées pour renforcer les forces et éliminer les faiblesses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Les entreprises, quelle que soit leur taille, évoluent dans un climat assez complexe du fait de l'essor des nouvelles technologies, des lois et règlements. Malgré les moyens qu'elles mobilisent pour faire face à ces obstacles, elles sont toujours confrontées à de multiples difficultés qui, d'une manière ou d'une autre, freinent leur développement. Cette incertitude suscite donc une grande inquiétude des dirigeants, qui sont sans cesse à la recherche des moyens de maîtrise de ce climat. L'un des moyens incontournable reste l'audit interne, qui donne une assurance sur l'exactitude des opérations et la contribution des décisions prises dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

L'audit interne est une notion qui englobe plusieurs facteurs aussi complexes les uns que les autres. Il est donc nécessaire, pour éviter toute ambiguïté, de bien cerner les contours théoriques. A cet effet, cette première partie a été consacrée aux généralités sur l'audit interne, à l'organisation et au fonctionnement d'un service d'audit interne au sein d'une organisation.

Comme toute autre fonction dans l'entreprise, l'audit interne est pratiqué par un service ou un département qui se différencie des autres par son style de rattachement et son indépendance incessante. Il est alors judicieux voire primordial, de comprendre l'organisation d'un service d'audit interne avant de mettre en exergue l'exécution des tâches.

Chapitre 1 : AUDIT INTERNE ET ORGANISATION DE SON SERVICE

L'historique de l'audit est lié à l'historique des systèmes qualités. Le concept de qualité, c'est-à-dire du travail bien fait existe depuis la nuit des temps. Au début de l'ère industrielle, c'est l'innovation conjuguée avec des bas prix, qui fait vendre. Dans les années précédant la seconde guerre mondiale, les prémices de l'économie de marché aux Etats-Unis ont généré la notion de "qualité industrielle".

Tous les produits des grandes diffusions vendus sur les marchés ne proposaient pas des caractéristiques identiques, ni des durées de fonctionnement égales. Pour se distinguer des concurrents, les entreprises ont décidé de faire des efforts pour améliorer la qualité des fabrications. Cela s'est traduit par "le contrôle et l'inspection des produits" : première organisation qualité. Ensuite, sont apparus "l'assurance qualité" avec le concept : "zéro défaut" et le "management de la qualité" avec la maîtrise de tous les processus qui ont une incidence sur la satisfaction des clients. L'audit existe depuis et s'est adapté aux concepts successifs. ».

Au travers de son activité, l'entreprise poursuit un certain nombre d'objectifs dont les réalisations intéressent ceux qui interviennent directement dans sa gestion tels que les dirigeants. Et elles intéressent également ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent à son financement ou sont intéressés par ses performances. L'audit interne est une fonction essentielle pour les acteurs qui interagissent au sein de l'entreprise. C'est dans cette optique que l'audit interne a fait face à une importante évolution au cours de ces dernières décennies. Cette évolution est rendue possible grâce aux recherches initiées par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) et bien d'autres auditeurs internes. Ce chapitre évoquera la définition de l'audit interne, ses objectifs, son champ d'application, les normes, l'éthique, la déontologie et l'organisation d'un service d'audit interne.

1.1. L'audit interne

C'est une fonction vaste dont une compréhension sur son utilité et les éléments qui l'entourent serait nécessaire. Il s'agit ici de la définir et d'énumérer ses points essentiels.

1.1.1. Définition de l'audit interne

Des définitions complémentaires peuvent être énoncées : le terme Audit vient du verbe latin AUDIRE qui signifie ECOUTER.

Nature de l'audit : L'audit est un examen critique, progressif, méthodique et constructif, mené avec discernement par un professionnel indépendant. L'objectif de cet examen est de délivrer l'opinion attendue de l'auditeur sur la matière soumise à contrôle, au regard du référentiel auquel la matière en question est soumise.

Plusieurs définitions sont attribuées à l'audit interne, la plus commode et actuelle est celle de l'IIA. Selon l'IIA, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'IIA est l'organe normalisateur de la profession d'audit interne, renforcée au niveau mondial et prenant en compte la pratique actuelle de l'audit interne ainsi que son développement futur. C'est dans ce contexte que le Conseil d'administration de l'IIA a mis en place un comité de pilotage international et un groupe de travail pour réviser le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles ainsi que son organisation en ce qui concerne les lignes directrices et les processus associés.

Nous pouvons citer, pour notre part que l'audit interne consiste à analyser de façon critique des opérations réalisées par une entreprise et à s'en porter garant auprès des destinataires des conclusions ou rapports qui en résultent.

1.1.2. Objectifs et rôle de l'audit interne

L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Il est trop souvent perçu comme un système de contrôle et de surveillance. Or, son rôle consiste aussi à participer à garantir la pérennité de la performance de l'entreprise par des préconisations

Selon SARDI (2002 : 82), « l'audit interne, composante du système de contrôle interne a quatre (04) objectifs essentiels :

- s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;

- informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état de contrôle interne ».

Il aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue ; en d'autres termes il représente un mécanisme de régulation des relations entre le dirigeant et les différentes parties prenantes.

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. Les auditeurs internes portent une double casquette : ils assurent à la fois une mission d'assurance et une autre de conseil. Le rôle de l'audit interne est déterminé par la direction et ses objectifs varient selon les exigences de celle-ci.

En matière de gouvernance, l'auditeur interne remplit un triple rôle : il est à la fois partie prenante (ou dispositif de mise sous contrôle de l'organisation), juge et conseiller. Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance dépend du degré de maturité de la structure et du processus de gouvernance de l'entreprise (IIA, 2006).

1.1.3. Champ d'intervention de l'audit interne

Le champ d'intervention de l'audit interne est illimité de par sa nature, et également en raison des diversités nationales, culturelles et linguistiques. Selon l'IIA (2001 : 15), les domaines majeurs dans lesquels l'audit interne opère comprennent :

- l'audit opérationnel ;
- l'audit informatique ;
- l'audit financier ;
- les revues internes de contrôle ;
- la détection des fraudes et les audits de conformités tels que l'assurance qualité ou la sécurité des biens et des pratiques de travail.

Ces domaines varient selon les organisations et au sein même de celles-ci. En raison de leur importance, les systèmes informatiques et les nouvelles technologies nécessitent la mise en place de mécanismes de contrôle puissants et une intervention toujours accrue de l'audit interne.

Il semble qu'il y ait plusieurs facteurs qui puissent influencer le champ d'intervention de l'audit interne. Ces facteurs comprennent les différences de langages, les différences de

culture nationale, d'attitudes et de valeurs ; les priorités et impératifs en terme de « business » ; les différences de réglementations et de lois.

Toutefois l'audit interne intervient dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il n'y a pas de zones interdites à l'audit dans l'entreprise. Il n'y a pas de sanctuaire pour l'audit interne (LEMANT, 1999 : 29).

1.1.4. Typologie d'audit interne

Selon RENARD (2010 :50), elle consiste à classer les différents audits suivant leur objectif et leur destination. La classification par nature ou objectif prend en compte :

- l'audit de conformité et régularité : la tâche de l'auditeur consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information,...A ce stade, il ne fait que comparer ce qui est à ce qui devrait être, donc il travaille en fonction d'un référentiel.
- l'audit d'efficacité ou de performance : en plus de la conformité et de la régularité, l'auditeur devra apprécier la qualité du référentiel proposé. Il se doit de répondre à un certain nombre de questions comme « telle procédure est-elle opportune ? superflue ? désuète ? compliquée à appliquer ? inutile ? incomplète ? inexistante ? ». A ce stade, il n'y a pratiquement pas de référentiel. L'auditeur est guidé par un souci de performance et c'est son expérience et sa bonne connaissance de l'organisation qui le guident dans sa démarche.
- l'audit de management : il n'a pas pour objectif d'auditer la direction générale mais de s'assurer que les responsables des différentes structures ont une assez bonne maîtrise des missions qui leur sont assignées. Aussi, s'assure-t-il que la politique élaborée par les responsables des structures est en phase avec la stratégie de l'entreprise.

La classification par destination (ou audit opérationnel)

La classification par destination se résume au regard de la vérification sur les fonctions ou activités de l'entreprise. Pour exemple, on a :

- l'audit de la fonction achat ;
- l'audit de la paie ;
- l'audit du service recrutement ;
- l'audit du cycle achat/fournisseur ;

- l'audit du cycle ventes/clients ;
- etc.

Cependant, il convient de retenir que dans la pratique, chaque organisation a la liberté et le devoir de spécifier le champ d'investigation de "son audit interne" dans sa charte.

1.1.5. L'audit interne, l'audit externe et la gouvernance d'entreprise

C'est le mécanisme de contrôle interne (par le conseil d'administration, conseil de surveillance), externe (par les fusions et acquisitions) et direct (par les propositions des actionnaires envoyées aux dirigeants). Il permet d'orienter et d'évaluer la gestion d'une organisation par ses dirigeants. Ce mécanisme porte sur l'examen et l'approbation des plans stratégiques, la promptitude et l'exactitude des informations que doit fournir l'organisation, l'évaluation périodique des performances de la direction.

L'audit interne et l'audit externe constituent deux organes complémentaires de la gouvernance d'entreprise. Leur interaction serait ainsi un moyen de rendre le processus d'audit global plus efficace en vue d'une meilleure gouvernance.

Selon la norme 2130 portant sur le Gouvernement d'entreprise « L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités. ».

Les débats sur la gouvernance de l'entreprise ont longtemps été centrés sur les aspects financiers, cherchant à améliorer la qualité du reporting financier, en renforçant notamment le rôle de l'auditeur légal ou externe. Les dispositions légales les plus récentes en matière de gouvernance d'entreprise (loi Sarbanes-Oxley notamment) sont plus explicitement destinées à améliorer les mécanismes de contrôle interne, se fondant sur l'hypothèse d'une relation forte

entre le contrôle interne, la qualité du reporting financier et la gouvernance d'entreprise. Même si elles ne font pas référence directement à l'audit interne, ces nouvelles réglementations confortent la légitimité de la fonction d'audit interne et son triple rôle, eu égard à la gouvernance. Les complémentarités entre l'auditeur interne et l'auditeur externe justifient leur coopération.

Tableau 1 : Divergences et complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit externe	Audit interne
Statut de l'audit	Mécanisme non spécifique / externe	Mécanisme spécifique / interne
	Mécanisme obligatoire pour certaines catégories d'organisations	Mécanisme intentionnel
Mandats/bénéficiaires de l'audit	Actionnaires, dans les textes. Ensemble des stakeholders (actionnaires), en fait	Direction générale, managers, Conseil d'administration / Comité d'audit. Ensembles des stakeholders, indirectement
Champ d'application	Processus d'élaboration des états financiers et de détermination du résultat	Global
	Aval	Amont L'auditeur interne identifie et évalue les risques avant qu'ils ne soient traduits dans les comptes
Temporalité de la mission d'audit	Mission permanente dans les textes Mission généralement intermittente dans les faits	Mission continue Suivi des recommandations
Nature de la mission d'audit	Mission d'assurance	Mission d'assurance Mission de conseil
Position eu égard à la gouvernance	Acteur / mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle)	Acteur / mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle) Evalueur de la gouvernance Conseiller en matière de gouvernance
Dynamique de l'audit	Stabilité : L'auditeur externe réalise le même type d'audit chaque année ; il est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services	Réactivité, adaptabilité, diversité. L'auditeur planifie son travail en réponse aux besoins de la direction ou du comité d'audit ou en fonction de l'émergence de risques ; les interlocuteurs sont variables.
Indépendance	Protégée juridiquement	Garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le comité d'audit (quand il existe)
Diffusion du/des rapports d'audit	Diffusion large du rapport	Diffusion restreinte des rapports
Avantages spécifiques	Expérience d'autres entreprises et d'autres secteurs	Connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur
Avantages spécifiques	Expérience d'autres entreprises et d'autres secteurs	Connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur

Source : BERTIN (2007 : 167).

1.1.6. L'audit et la gestion du risque

L'audit est trop souvent perçu comme un système de contrôle et de surveillance. Or, son rôle consiste aussi à participer à garantir la pérennité de la performance de l'entreprise par des préconisations. Aujourd'hui encore, des risques persistent en raison de la nature des indicateurs et d'une mauvaise communication. Il s'avère alors nécessaire d'aller plus loin dans la démarche d'audit et de confronter les points de vue de tous les protagonistes de l'entreprise afin de mettre en place une vision partagée.

L'IFACI (2013 : 12) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition met en évidence les composantes du risque:

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

La maîtrise des risques est une démarche de management. Elle doit être perçue comme un processus permettant au gestionnaire de faire face à l'incertitude de l'environnement et de choisir la ligne de conduite adaptée à la situation. Elle permet donc le recours à un risque contrôlé qui favorise la responsabilité, l'expérimentation et l'innovation chez le gestionnaire HAMZAOUI (2008 : 79).

Mais si le risk manager, dont c'est le métier, se livre à de savants calculs de mesure et de probabilités, l'auditeur interne n'a pas à aller jusqu'à ce niveau de détail. Il le fait parfois poussé par des directions générales qui perçoivent mal son rôle. Et c'est pourquoi il n'est pas inutile de rappeler la fonction de chacun des acteurs :

- le risk manager identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;
- le manager opérationnel applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;
- l'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Mais il n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

Cela dit, là où il n'y a pas de risk manager, il n'est pas surprenant de voir se créer des confusions, l'auditeur interne devant suppléer à l'absence de cartographie. Il fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se soustraire à ce travail car le principe demeure : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques. Les normes professionnelles sont sur ce point sans ambiguïté, elles indiquent très clairement la route à suivre en donnant à l'identification des risques une portée limitée mais non négligeable : pour l'auditeur interne la mesure du risque est un outil de planning. Et c'est un outil de planning à deux niveaux :

- au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité tout entière. C'est la macro-évaluation préconisée par la norme 2010 et qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité. Cette macro-évaluation se réalise à partir de la cartographie des risques, s'il y en a une ; sinon l'auditeur devra développer des méthodes de substitution : ces questions seront analysées dans la cinquième partie ;
- au niveau de l'analyse des risques de chaque activité. C'est la micro-évaluation de la norme 2210.A1 que l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux.

Mais on perçoit bien que le préalable idéal est l'existence d'une cartographie sur laquelle l'auditeur interne pourra s'appuyer.

1.1.7. Audit interne et la détection de la fraude

Les manifestations de la fraude

On peut donner de la fraude une large définition : « Toutes les irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper. » Cette définition soulève deux questions que chacun résoudra à l'aune de son éthique et de sa culture :

- Peut-il y avoir fraude si l'acte n'est pas illégal et reste régulier en la forme ? On perçoit bien qu'on ne saurait donner ici un blanc-seing à l'imagination des fraudeurs laquelle excelle dans le déguisement parfaitement formel.
- S'il n'y a pas « intention de tromper » ? Il convient de limiter ici les possibilités d'action des bonnes consciences en incluant expressément dans les fraudes celles

commises « au bénéfice de l'organisation ». Il reste que je peux frauder par laxisme ou conscience élastique... RENARD (2010 : 122).

Evaluer le risque de fraude et la façon dont il est géré

Tel est désormais le but assigné aux auditeurs internes. Dès lors la question qui se pose à eux est : comment évaluer ce risque ?

On connaît déjà le rôle important du contrôle interne dans la dimension de ce risque : à un contrôle interne bien aménagé va correspondre un risque de fraude limité. Mais il ne disparaîtra pas pour autant. L'appréciation du contrôle interne ne donne pas en ce domaine une certitude mais permet une tentative d'évaluation raisonnable. Elle permet du même coup d'évaluer la façon dont le risque est géré par l'organisation. On ne saurait donc trop recommander de procéder régulièrement à l'évaluation du contrôle interne globalement et par activité ou processus.

Il est un certain nombre de dispositifs de contrôle interne dont on sait qu'ils sont particulièrement sensibles à la fraude et dont l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise application va créer un terrain favorable aux fraudeurs. Les auditeurs internes seront donc particulièrement attentifs à la qualité et au fonctionnement de ces dispositifs. On peut citer un certain nombre d'évidences, pour se limiter à l'essentiel, et en ne perdant pas de vue que la spécificité des organisations et de leur système d'information peut apporter des modifications sensibles à la liste ci-après non exhaustive :

- l'existence d'un organigramme hiérarchique qui définit clairement les relations de pouvoir. Sans ce document, connu de tous, les fraudeurs ont le champ libre pour bénéficier de confusions dans l'exercice des tâches, confusions qui créent un environnement aggravant le risque de fraudes ;
- l'absence de définitions des pouvoirs qui permet à n'importe qui de faire n'importe quoi et interdit aux différents acteurs de savoir qui doit faire quoi. Le fraudeur pourra alors profiter de ces lacunes;
- des descriptions de postes oubliées, incomplètes ou mal connues de ceux auxquels elles s'appliquent;
- une mauvaise séparation des tâches ;

- un exercice déficient du contrôle de second niveau, c'est-à-dire de la vérification hiérarchique. Une tâche non vérifiée est une tentation permanente pour le fraudeur potentiel ;
- accepter des avantages en nature non justifiés et non autorisés : c'est se mettre en position de complice potentiel ;
- fichiers informatiques sensibles mal protégés ;
- tâche confiée à un responsable qui a un intérêt parallèle à celui de l'entreprise. C'est le cas du conflit d'intérêt : directeur comptable dont le gendre est le commissaire aux comptes, ... autant de situations qui facilitent la tâche du fraudeur ;

Tous ces points sont en relation directe avec l'exigence de compétence de la norme 1210.A1. Quant à l'évaluation du risque identifié, elle ne diffère pas de l'évaluation des autres risques.

Mais, ayant décelé un risque anormal ou une mauvaise prise en charge, quelle doit être l'attitude de l'auditeur interne ?

Le rôle de l'auditeur interne

Il doit informer la hiérarchie responsable, soit par le biais de ses recommandations, soit par un avertissement spécifique si l'urgence et l'importance de la situation l'exigent.

Il a de surcroît une obligation de répétition de l'information et de mesure des conséquences si la situation traduit un environnement de contrôle dégradé.

L'exercice de ce rôle implique bien évidemment une formation spécifique donnée à l'auditeur interne sur ce risque particulier et important, comme pour tous les risques dont la gravité potentielle est élevée.

Il ne faut pas se tromper de métier et se transformer en enquêteur ou en policier pour autant, mais réduire son rôle à quatre actions spécifiques :

- informer les autorités compétentes (à commencer par le directeur de l'audit) d'un risque de fraude important ou d'une mauvaise couverture de ce risque et se garder de tout triomphalisme !
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat ... et fuir les impressions et conclusions hâtives ;
- collaborer avec les spécialistes (si l'auditeur est sollicité) ;

- et surtout, s'assurer que toutes les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Mais l'auditeur interne ne doit pas être perçu comme un gendarme ou un inspecteur, c'est pourquoi son action en matière de fraude requiert du doigté et du savoir-faire.

1.2. Organisation d'un service d'audit interne au sein d'une entreprise

L'audit interne ayant pour objectif l'amélioration des performances d'une entreprise, l'organisation du service en charge de cette fonction s'avère cruciale. Pour ce faire, il est nécessaire d'énumérer ses attributs et ses composantes.

1.2.1. Missions, principes et attributions d'un service d'audit interne

1.2.1.1. Missions

Les missions de l'audit interne sont les suivantes :

- apporter du conseil ;
- favoriser la compréhension ;
- faciliter le changement ;
- promouvoir l'amélioration permanente et donner une assurance sur le management des risques.

1.2.1.2. Principes

L'audit interne se conduit selon une méthodologie rigoureuse qui repose sur l'application de normes professionnelles. Les normes communément partagées sont celles qui ont été développées par l'IIA et que l'IFACI a traduites pour la France. La pratique de l'audit interne exige le respect d'un certain nombre de principes, pour la plupart définis par ces normes professionnelles. Mais quelques-unes méritent d'être précisées ou expliquées pour une meilleure application de la méthode. Ainsi en est-il de l'art et la manière de mettre en place un service d'audit interne, de la question toujours en devenir de la réglementation, de la véritable nature du contrôle interne ou de la finalité profonde des normes professionnelles...

1.2.1.3. Attributions

Les auditeurs sont en général, organisés en pool où l'on puise pour constituer les équipes : ils n'ont pas de lien hiérarchique permanent avec leur chef de mission sauf la durée d'une

mission ; la structure hiérarchique du service d'audit interne, quand il dépasse 1 personne, est :

- à deux niveaux dans les services de 2 à 5 personnes (non compris le secrétariat) : « auditeurs » et « chefs de service d'audit interne » ;
- et à trois dans ceux de 6 à 20 personnes : « auditeurs », « chefs de mission », « directeur de l'audit interne » (SCHICK ; 2007 : 32).

Dans les plus gros services apparaissent un quatrième niveau et souvent une décentralisation de l'audit interne. Et dans les petits services, le chef cumule les deux rôles à savoir, de chef de mission et de responsable de l'audit interne.

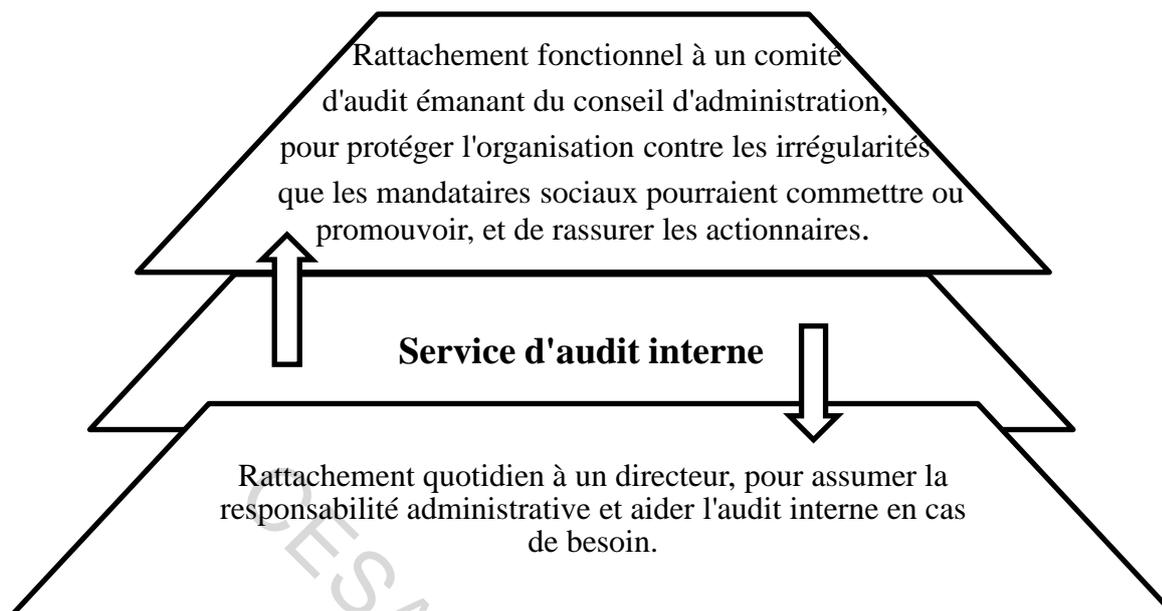
1.2.2. Niveau de rattachement d'un service d'audit interne

A qui le service d'audit interne doit-il être rattaché ? A la direction générale, au directeur administratif et financier ou à tout autre directeur ? D'après la norme 1110, il doit « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations ». Le rattachement hiérarchique à la direction générale semble correspondre à ces spécifications et la tendance actuelle le confirme. Ils ne sont pas tentés d'influencer les conclusions de l'audit interne ou leur formulation ; mais l'expérience montre que, quand l'audit interne dépend d'un autre directeur, il résiste le plus souvent à cette tentation. On observe cependant des difficultés et être rattaché à la direction générale c'est parfois être bien seul, car les dirigeants sont extrêmement occupés, pressés et discuter avec leur responsable de l'audit interne de ses difficultés ou incertitudes n'est pas chose aisée. Aussi, 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.

IFACI (2009 : 81) dans son MPA 1110-1 stipule : « Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit confirmer au conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation ».

Pour sortir de ce dilemme, le service d'audit interne se soumet à un double rattachement :

Figure 1 : Rattachement du service d'audit interne dans une organisation



Source : BERTIN (2007 : 33).

1.2.3. Organisation d'un service d'audit interne

Il y a un côté physique de l'audit interne : les déplacements et les nombreux dossiers, les observations de l'activité au petit matin et les inventaires le 31 décembre à minuit... mais c'est plutôt un travail intellectuel !

Les auditeurs doivent disposer d'un cadre de fonctionnement :

- le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles ;
- la méthodologie du service. Elle est ce qui est commun à toute mission, elle guide l'élaboration de ce qui est spécifique à une mission donnée ;
- les documents et procédures de fonctionnement du service.

Il faut également aux auditeurs des supports propres à chaque mission :

- des « guides d'audit de... » décrivant une activité auditée, ses risques et ses pratiques d'organisation communément adoptées, incluant le tableau des risques, le programme de vérification et l'état d'avancement final (base du prochain planning) de la dernière mission. Tant qu'on n'a pas accumulé cette expérience, on s'appuiera sur des ouvrages et manuels de référence ;

- on peut aussi constituer des bases de données des risques et dysfonctionnements rencontrés, consulter le fonds documentaire de l'IFACI (notamment les mémoires d'étudiants) ou feuilleter des ouvrages professionnels en librairies ;
- ne pas oublier la méthode la plus répandue pour pallier son ignorance : copier ceux qui savent.

Il faut enfin des outils informatiques : traitement de texte, tableur, logiciel de base de données, de présentations graphiques, de diagrammes de circulation, d'interrogation de fichiers. Apparaissent aussi des logiciels de gestion pour mener une mission ou pour élaborer le plan d'audit et suivre la mise en place des plans d'actions.

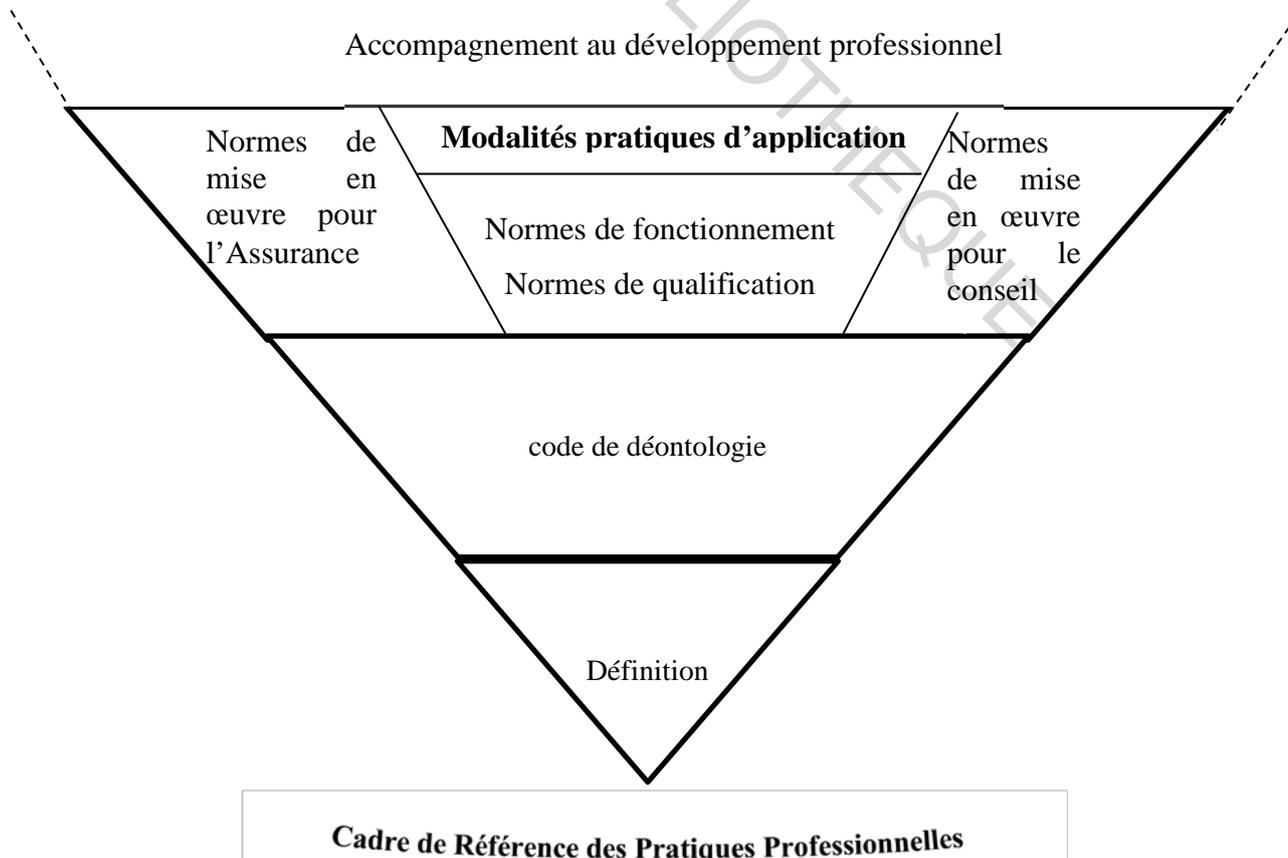
1.2.4. Référentiels de l'audit interne

Ce sont les documents auxquels les auditeurs se réfèrent pour l'exercice de leurs missions.

1.2.4.1. Normes de l'audit interne

Le métier d'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux.

Figure 2 : Cadre de référence des pratiques professionnelles



Source : SCHICK (2007 : 34).

Les normes pour la pratique professionnelle qui constituent des exigences minimales sont subdivisées en « normes de qualifications » (les séries 1000) de l'audit et des auditeurs et des « normes de fonctionnement » (les séries 2000). Elles sont souvent complétées des « normes de mise en œuvre » pour les missions d'assurance et celles de conseil.

Tableau 2 : Normes d'audit interne

Les normes de qualifications (1xxx) et de fonctionnement (2xxx)
Normes de qualification : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
1000 Missions, pouvoirs et responsabilités
1100 Indépendance et objectivité
1200 Compétence et conscience professionnelle
1300 Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité
Normes de fonctionnement : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.
2000 Gestion de l'audit interne
2100 Nature du travail
2200 Planification des missions
2300 Accomplissement des missions
2400 Communication des résultats
2500 Suivi des progrès
2600 Acceptation des risques par la direction
Normes de mise en œuvre et Modalités Pratiques d'Application : comment ils le font.

Source : SCHICK (2010 : 13).

La revue et la mise à jour des normes est un processus continu réalisé par «The Internal Audit Standards Board»

1.2.4.2. Ethique

L'audit interne, à l'origine garant de la sécurité (protection des actifs) a progressivement élargi son champ à la garantie de la permanence, de l'efficacité et de l'efficience du contrôle de la mise en œuvre de la stratégie, de l'application des politiques, en vue d'atteindre les objectifs visés (Bouquin, 2000).

Indéniablement, la dimension éthique fait partie intégrante de la fonction d'auditeur interne. Selon l'Encyclopédie Larousse, l'éthique est la mesure de la morale. L'origine grecque se trouve dans êthicos et dans êthos, « mœurs », « caractère ». Canto-Sperber et Ogien (2004) les définissent distinctement ainsi : « La morale désigne le plus souvent l'héritage commun des valeurs universelles qui s'appliquent aux actions des hommes ; par contraste, le terme d'éthique est souvent employé pour désigner le domaine plus restreint des actions liées à la vie humaine... Le point de départ de la réflexion éthique est la liberté de l'homme et sa capacité à anticiper les conséquences de ses actes. L'éthique renvoie aux concepts suivants : la conscience de soi, la volonté indépendante, l'imagination et la conscience du bien et du mal.

1.2.4.3. Déontologie

Selon l'IFACI (2008 : 04), le code de déontologie est élaboré par l'Institut des Auditeurs Internes. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Il inclut deux composantes essentielles que sont :

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

Le code de déontologie de l'IIA dispose de quatre (4) principes fondamentaux que sont :

- l'intégrité : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement ;
- l'objectivité : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière

équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui;

- la confidentialité : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire ;
- la compétence : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

1.2.4.4. Charte de l'audit interne

Pour jouer pleinement leur rôle et contribuer ainsi à l'amélioration de la performance d'un groupe, les équipes d'audit doivent respecter une éthique et informer l'ensemble des parties prenantes sur leurs objectifs et leurs méthodes. L'existence dans chaque société d'une charte d'audit interne le permet. C'est le document constitutif de la fonction d'audit interne (sa mission, ses pouvoirs et ses responsabilités) et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise. 82 % des services disposent aujourd'hui d'une charte d'audit. Ce document solennel est élaboré par le responsable de l'audit interne, signé par la direction générale et revu par le comité d'audit, IIA (2008 : 03).

La charte doit garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès. La charte doit préciser les missions, objectifs, responsabilités et procédures de travail. Elle couvre notamment :

- la définition de la position du service d'audit interne dans l'organisation ;
- l'étendue et la nature des missions d'audit ;
- la programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement (la saisine de l'audit interne), ainsi que la compétence de l'audit interne (tous domaines ou exclusions éventuelles) ;
- le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition (donc la limitation) du droit de réponse.

La norme 1000 précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil. La charte, document aux contenus et formes divers, doit informer sur ce minimum

indispensable, afin que nul n'en ignore : il apparaît ainsi comme la première manifestation de la transparence des opérations d'audit, IFACI (2001 : 22).

Enfin, retenons que dans certaines chartes, il est mentionné le mode de recrutement et de formation des auditeurs internes, le processus méthodologique d'une mission d'audit et les notions relatives au contrôle interne.

1.2.5. Moyens de l'audit interne

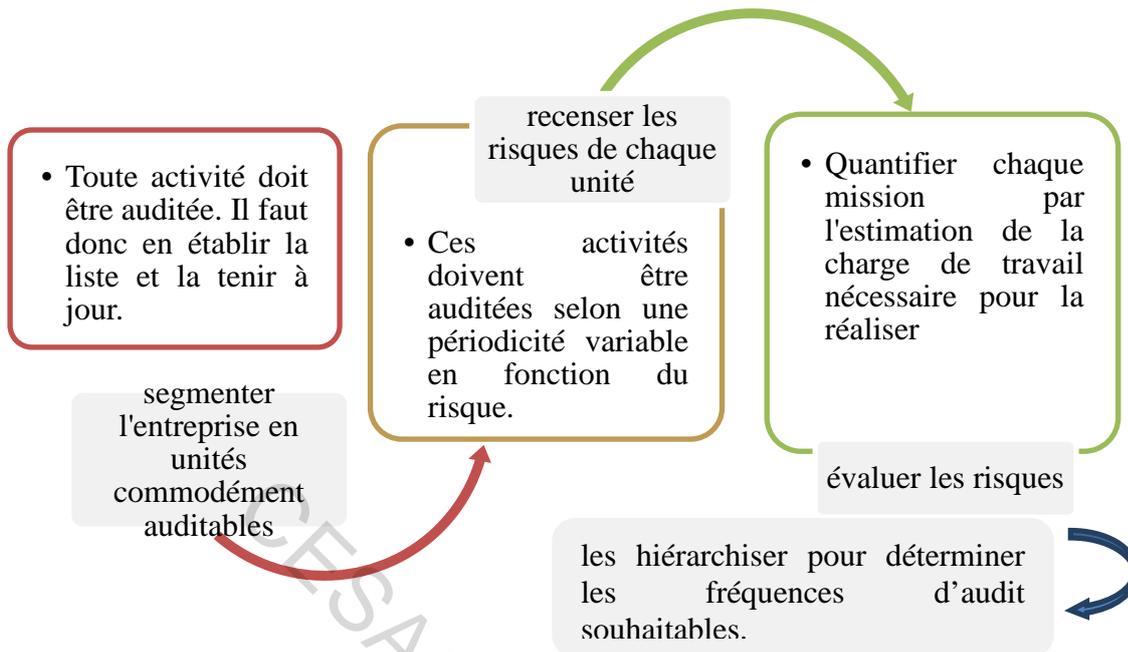
Ils constituent l'ensemble des éléments permettant d'assurer le fonctionnement de l'audit interne.

1.2.5.1. Plan d'audit interne

Il s'agit d'identifier les besoins de l'entreprise afin de s'organiser pour les satisfaire. Cette identification combine deux approches : l'une, pragmatique, intuitive, et donc subjective ; l'autre rationnelle, professionnelle, et donc intellectuelle. Chacune « borde » l'autre. La première reconnaît que c'est aux dirigeants d'avoir la clairvoyance et d'assumer la responsabilité d'identifier les risques à auditer. Et la deuxième reconnaît qu'il faut aider les dirigeants à faire cela avec une approche raisonnée, que l'audit interne partage la responsabilité de couvrir les risques de l'entreprise (BARBIER, 1999)

Planifier c'est ordonnancer et donc définir la périodicité des interventions. Pour ce faire, il faut envisager plusieurs années ou une année. Sans plan d'audit, la mission est impossible à réaliser, trop complexe et avec une trop grande marge d'incertitude. C'est pourquoi le plan d'audit est indispensable pour une raison majeure qui relève de la simple application des principes fondamentaux du contrôle interne : la cohérence entre les moyens et les objectifs.

Pour cela, l'audit interne procédera en quatre (4) étapes :

Figure 3 : Etapes du plan d'audit interne

Source : SCHICK (2007 : 70).

1.2.5.2. Manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est élaboré pour servir de guide aux auditeurs internes dans l'exécution des missions d'audit. Tout en formalisant les procédures d'audit, Il vise également à sensibiliser les audités sur la démarche de l'auditeur et les résultats attendus d'une mission d'audit interne afin de faciliter la collaboration. Un manuel d'audit interne apporte des réponses aux questions clés que l'auditeur se pose lors de la conduite de ses missions. Il doit servir de référentiel pour tous les membres de l'équipe d'audit interne car il est censé contenir le rappel des règles d'engagement et de gestion du personnel de l'audit interne. Il doit également contenir les règles fixées pour les voyages et déplacements, l'élaboration et la révision du plan d'audit, la méthodologie, les normes régissant les dossiers d'audit et papiers de travail (Norme 2330 A2) et les procédures budgétaires et de reporting.

Le manuel doit être considéré comme un instrument flexible pouvant être mis à jour au fil de l'évolution.

1.2.5.3. Cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques est une démarche réalisée soit par un service « risk management », dont c'est le fondement même de son existence, un service « contrôle interne ». Soit par le service d'audit interne lui-même, elle n'en demeure pas moins l'étape

centrale de l'identification institutionnelle des besoins d'audit dans une organisation. La réalisation d'une cartographie des risques dans une organisation permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise, de son exposition aux « turbulences » de toutes natures, tant internes qu'externes. Indépendamment des missions d'audit qui en découleront éventuellement ultérieurement, cette approche du contrôle de l'organisation par l'identification des risques auxquels elle est exposée, permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ses risques.

Cependant l'auditeur pourra aisément s'en inspirer en simplifiant les étapes, le degré de détail souhaité afin de rendre cette tâche compatible avec les contraintes de temps du service d'audit puisqu'il ne s'agit pas, rappelons-le, de sa mission première. On y trouve des étapes classiques suivies dans l'élaboration d'une cartographie des risques :

- étape 1 : identification et description des « ensembles homogènes » (métiers, entités, processus) caractéristiques de l'organisation ;
- étape 2 : identification des risques inhérents ou bruts. Un risque est ainsi qualifié lorsqu'il est apprécié dans l'absolu indépendamment des dispositions existantes dans l'organisation pour en réduire l'impact et/ou la probabilité ;
- étape 3 : identification et évaluation des dispositions de contrôle interne présents dans l'organisation ;
- étape 4 : évaluation des risques résiduels, c'est-à-dire ceux qui subsistent après la prise en compte de la dimension contrôle interne existante (BERTIN 2007 : 73)

Si nous avons voulu être tout à fait complets pour un expert en risk management, il aurait fallu ajouter à ces quatre étapes deux dernières préoccupations :

- la phase de décision quant à l'acceptation du risque résiduel ou la définition et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de prévention, de réduction ou de protection pour en assurer la maîtrise (assurance, dispositifs de contrôle interne...) ;
- la mise en œuvre d'un reporting des résultats obtenus auprès de la hiérarchie concernée.

Enfin n'oublions pas que cette approche n'a de sens que si elle s'inscrit dans une démarche itérative. L'important n'est pas d'être exhaustif et pertinent « du premier coup », mais d'évoluer en permanence vers une « toujours meilleure maîtrise des risques » de l'organisation.

1.2.5.4. Manuel de procédures

La norme 2040 relative aux règles et procédures stipule : «Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne ». En effet, la structure d'audit interne doit avoir ses propres procédures et règles de fonctionnement qui doivent prendre en compte la préparation, la réalisation et la finalisation des missions. Même l'organisation et la tenue des réunions doivent faire l'objet de procédure. La responsabilité de la rédaction et du respect de ces procédures en incombe au responsable de l'audit, IFACI (2008 : 10).

Ces procédures doivent dire Qui fait Quoi ? Comment ? Quand ? Où ? Avec Qui et Quoi ? Et Pourquoi ?

1.2.5.5. Dossiers d'audit et papiers de travail

Le dossier d'audit interne est une structure d'accueil et d'organisation de la mission, constituée de recueils en général appelés eux aussi « dossiers » et d'un système de référencement organisé. Il a pour but de recenser, rassembler et retrouver les informations récoltées ou produites au cours de la mission. Il permet à l'auditeur de justifier les conclusions de son rapport par des données convenablement classées, structurées et archivées. Il permet également de répondre à toute question ou contestation.

Les papiers de travail sont la matière première que l'auditeur produit pour documenter et consigner chacune de ses constatations et conclusions, compiler les faits et réflexions ayant valeur de preuve et d'argument. Ils constituent une base commune en vue d'un travail d'échange, d'enrichissement, de réflexion et d'émulation entre les membres de l'équipe.

L'auditeur produit des papiers de travail à tout instant, depuis le moment où il prépare sa mission jusqu'à son rapport. Il les établit, précise Larry SAWYER (The practice of Modern Internal Auditing) :

- comme recueil des informations qu'il obtient ;
- pour identifier et documenter les faiblesses qu'il relève ;
- pour aider la progression ordonnée de sa mission ;
- comme matériau lors des discussions avec les audités ;
- pour étayer son rapport ;
- pour valider ses conclusions et recommandations ;
- comme base de la supervision de l'avancement et des résultats de la mission ;

- comme matériau de référence pour d'autres missions. Ils doivent alors être établis quotidiennement, au fur et à mesure de l'avancement de la mission.

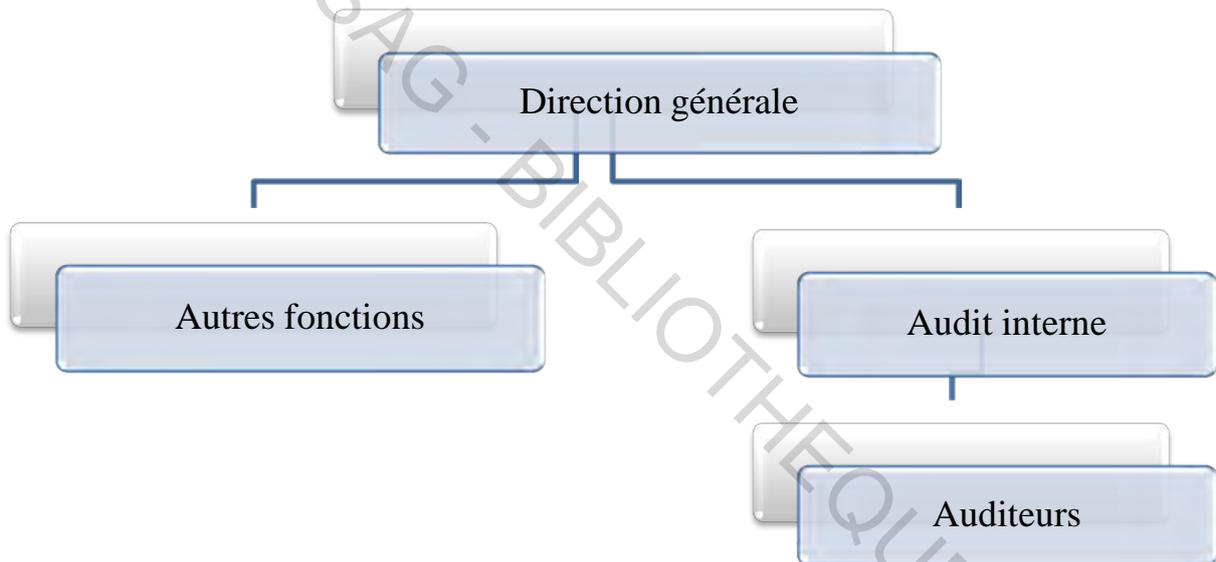
1.3. Structure organisationnelle

Elle consiste à la division du travail en tâches distinctes afin d'assurer leur coordination.

1.3.1. Structure simple

C'est le cas d'un petit service de moins de dix (10) personnes formant une seule équipe avec un responsable. Les auditeurs sont pluridisciplinaires et constituent un groupe soudé et homogène. Ce type de structure convient pour les entreprises de taille moyenne ; les grands groupes ont une organisation qui leur est spécifique, RENARD (2006 : 376).

Figure 4 : Structure simple d'une organisation



Source : RENARD (2010 : 384).

1.3.2. Structure dans les grandes organisations

1.3.2.1. Structure centralisée d'une grande organisation

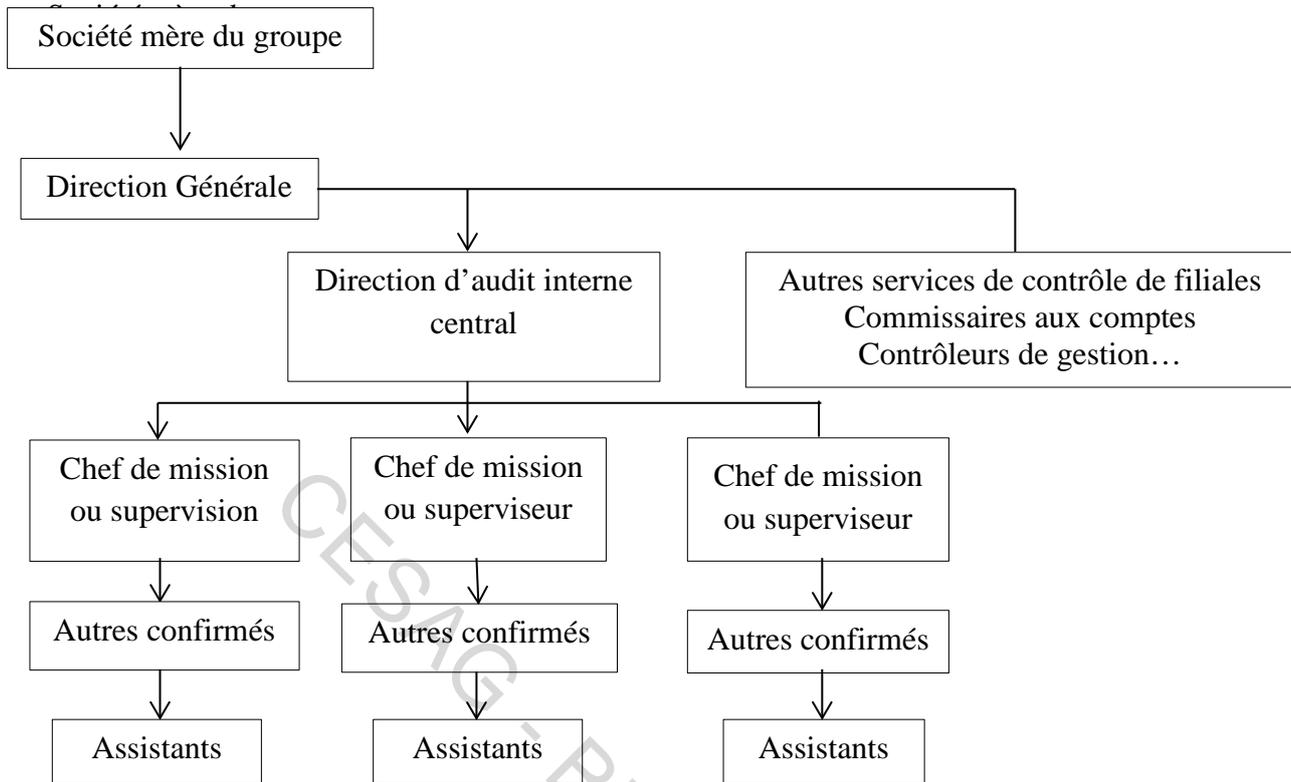
Dans les grands groupes, l'activité d'audit interne est organisée sous forme de direction. Les auditeurs chargés de mener les investigations sont organisés par métier ou par compétence, ou par domaine ou filiale.

La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité ou en fonction de leurs compétences techniques.

On y trouve des auditeurs comptables et financiers, des auditeurs informatiques, des auditeurs qualité, des auditeurs marketing et ventes, des auditeurs environnementaux... Généralement, le service d'audit interne est constitué d'un responsable, de plusieurs chefs de mission et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés). Le chef de mission ou responsable de mission assure l'exécution pratique de la mission, gère de façon efficiente les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit un rapport à destination du directeur central de l'audit.

A ce titre, ils sont responsables du succès ou de l'échec de la mission vis-à-vis de la direction de l'audit et des audités. Le directeur de l'audit est responsable de la conception du plan d'audit, du respect de sa mise en œuvre et du marketing du rapport final de l'audit. Les assistants effectuent les investigations prévues dans le programme de vérification. Ces auditeurs internes ont en commun de réaliser des missions d'audit dans leurs domaines de compétences respectifs, auprès des filiales pour le compte de la maison mère. Dans certaines entreprises ou grands groupes internationaux (comme France Telecom), les services d'audit sont constitués d'un directeur de l'audit, d'un superviseur, des chefs de mission et des auditeurs. Compte tenu de l'éloignement et de la disparité des filiales auditées, la réalisation des missions exige une grande ouverture d'esprit, une grande capacité d'adaptation. L'intérêt de cette formule réside dans les gains que procure toute spécialisation. Le schéma ci-dessous présente la structure d'un service d'audit centralisé.

La Direction Générale d'un grand groupe peut aussi préférer organiser la Direction de l'audit interne en procédant à une segmentation par domaine ou filiale.

Figure 5 : Structure centralisée d'une organisation

Source : BERTIN (2007 : 30).

La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs compétences techniques ou leur spécialité, mais de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique. Les services d'audit interne de ces entreprises géographiquement dispersées sont éclatés par région ou par pays dans un souci d'efficacité et aussi pour résoudre les problèmes linguistiques auxquels peuvent être confrontés les auditeurs. Le service d'audit interne reste unique, mais dispose des antennes dans une ville de son domaine d'action ou dans des filiales. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes. Très souvent, l'audit agit à la demande, sur des domaines ponctuels et précis, exigeant un niveau d'expertise élevé.

1.3.2.2. Structure décentralisée d'une grande organisation

Selon BERTIN (2007 : 31), la structure décentralisée de l'audit interne ne signifie nullement qu'aucun service d'audit interne central n'existe. Il s'agit simplement de doter les filiales, lorsque les conditions l'exigent (taille de la filiale, importance des activités ou

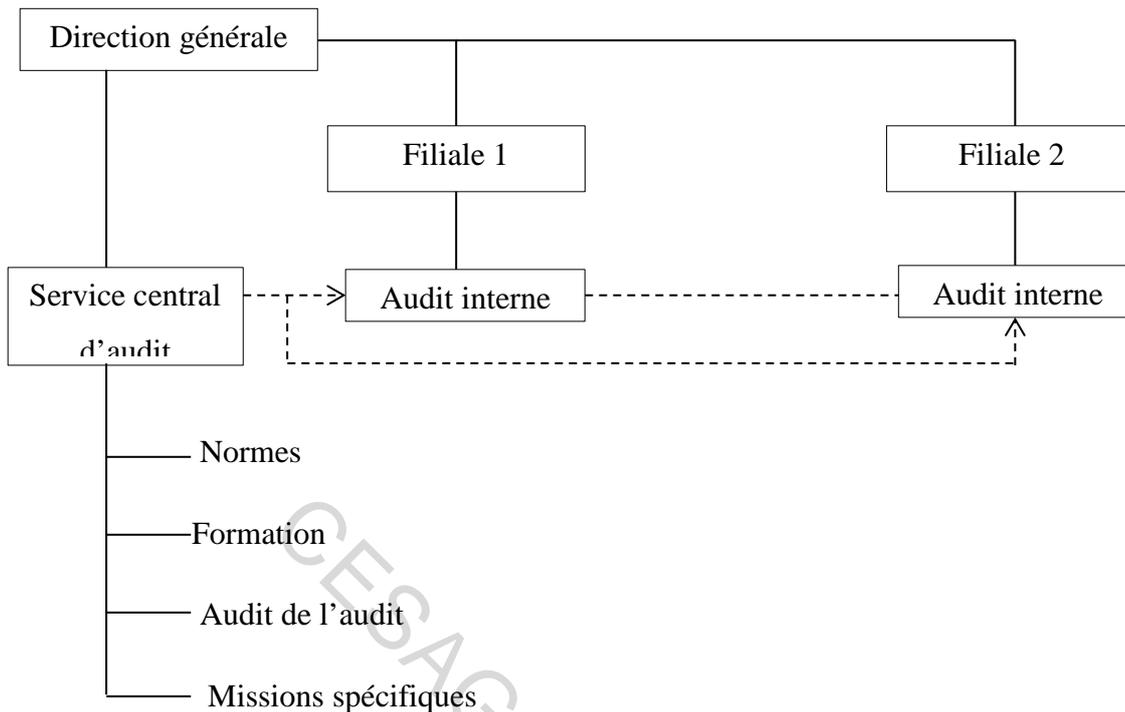
complexification des processus exigeant une évaluation régulière du dispositif de contrôle interne), de leur propre service d'audit interne et de leurs propres auditeurs internes locaux.

➤ **Les missions du service d'audit interne des filiales**

Les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central. D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place. Les auditeurs internes décentralisés peuvent aussi bénéficier de l'appui technique des auditeurs situés au niveau central. Les missions d'audit de management, d'audit spécifique ou d'audit global relèvent de la compétence du service d'audit central.

➤ **Les missions du service d'audit central**

Le service d'audit central interne s'assure qu'il n'y a pas d'écart entre le service d'audit interne dans les filiales et le service d'audit central, notamment dans la démarche d'audit. Aussi dans l'utilisation des outils, des techniques d'audit, et dans la qualité des équipes. En définitive, le service d'audit interne central dans une organisation décentralisée a un double rôle (Lemant, 1995, sous la direction de). Le premier est un rôle d'audit, dans la mesure où il doit réaliser des missions d'audit transversaux portant sur des thèmes spécifiques comme le désinvestissement, le changement dans l'organisation ou des procédures. Le second est un rôle de management global de l'audit dans le groupe. Le service d'audit interne central veillera alors aux aspects liés à l'organisation du service d'audit au niveau du siège et des services décentralisés d'audit. Renard (2006) attribue au service d'audit central quatre (4) missions : la définition des normes et de la politique et des moyens, la formation professionnelle, l'évaluation des activités des auditeurs, enfin une dernière de réalisation des missions spécifiques. Ces missions échapperaient à la compétence des unités décentralisées d'audit interne. Le schéma ci-après présente l'organisation décentralisée du service d'audit interne.

Figure 6 : Structure décentralisée d'une organisation

Source : RENARD (2010 : 381).

La réalisation des missions assignées à l'audit interne dépend aussi du positionnement hiérarchique de la fonction dans l'organigramme du groupe.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis, après définition des concepts de base de l'Audit, de mieux cerner l'organisation de son service au sein d'une entreprise. Etant une fonction importante pour un bon gouvernement de l'entreprise, son efficacité est en grande partie, conditionnée par les prestations de l'auditeur et le respect des normes professionnelles. Il serait alors judicieux d'étudier son fonctionnement dans ces entreprises.

Chapitre 2 : FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est effectué par des collaborateurs salariés de l'entreprise ou de la société mère, dont c'est en général la mission permanente. Le pilotage de cette mission obéit, comme tout examen de contrôle, à un ensemble de procédés portant sur la collecte, l'analyse et l'interprétation de l'information. L'utilisation judicieuse de procédés analytiques permet au spécialiste en audit de tirer des conclusions valables et de formuler des recommandations bien appuyées. Il devra être comparé à certains acteurs du management qui lui sont connexes, pour mieux appréhender son fonctionnement.

2.1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

La singularité d'une mission d'audit interne est qu'elle se découpe en phases précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes pour chaque mission. Bien préparer sa mission d'audit interne est une condition primordiale de réussite.

2.1.1. Phase de planification

Cette phase peut être scindée en deux : l'initiation de la mission et la préparation de la mission proprement dite (SCHICK ; 2010 : 79).

- Initiation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du (ou des) commanditaire(s). Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au(x) responsable(s) de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

- Préparation proprement dite de la mission (examen de l'activité et l'élaboration d'un Tableau des Risques – TaRi ou matrice des risques)

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatif au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentes dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité » du terrain va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions

de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de la mission sur site.

2.1.2. Phase de réalisation ou d'accomplissement de la mission

Il s'agit du lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification) et de la conduite des vérifications SCHICK (2010 : 81), SCHICK (2007 : 88).

- La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétabli, identifie durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par des entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus...
- Durant la conduite des vérifications, l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévu au programme de vérifications. Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

- les papiers de travail, véritables brouillons des auditeurs sur lesquels sont corrigés le détail des investigations ;
- les feuilles de couvertures qui résument pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle ;
- enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FAR) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FAR relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en révèlent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

2.1.3. Phase de conclusion ou de communication

Cette phase consiste à la rédaction des conclusions, de l'ossature du rapport d'audit à sa validation. L'équipe d'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de

support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnements révélés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire. Les audités finalisent leurs plans d'actions retournés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.1.4. Suivi des actions

A des échéances bien précises après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois 1an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement la mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur le terrain), il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

2.2. Outils de l'auditeur

Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques à savoir :

- ils ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif ;
- deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif au cours d'une même recherche ;
- ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne, ils sont utilisés par d'autres professionnels.

Selon RENARD (2010 : 330), on peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit qui sont de deux démarches possibles :

- les outils d'interrogation ;
- les outils de description.

Les outils d'interrogation :

- les interviews ;
- les vérifications, analyses et rapprochements.

Les outils de description :

- la grille d'analyse des tâches ;
- l'approche par contrôle ;
- l'approche par les risques ;
- le test de cheminement ;
- la hiérarchisation des risques ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la feuille de révélation et d'analyse de problème ;
- les dossiers d'audit et papiers de travail.

2.3. Contrôle ou revue qualité

La revue qualité d'audit va examiner si le service d'audit interne a mis en place des dispositifs de contrôle interne adéquats et suffisants pour bien maîtriser l'activité : rien que de très classique. A la fin de « l'audit de l'audit » un rapport est rédigé à l'intention de la direction générale avec mention des recommandations visant à améliorer la qualité et donc l'efficacité. C'est une exigence : la MPA 2340-1 en définit les modalités. Cette revue doit laisser une trace ; elle s'organise sous la responsabilité du responsable de l'Audit.

2.4. Contrôle interne

Le contrôle interne est un procédé, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent ainsi à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- les informations financières et opérationnelles sont fiables, et les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Chaque entreprise détermine des objectifs et des stratégies pour les atteindre. Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au

sein de celle-ci. Dans la plupart des cas, les organisations ont pour objectifs de construire et conserver une rente d'image au sein de leurs environnements. Un autre objectif est de présenter des états financiers fiables à leurs actionnaires et d'agir en conformité avec les lois et règlements en vigueur. Toutefois, dans le but d'optimiser l'efficacité du contrôle interne, il convient selon le COSO, de classer les objectifs en quatre (4) grandes catégories :

- stratégique : objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation ;
- opérationnel : objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- reporting : objectifs liés à la fiabilité du reporting ;
- conformité : objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur..

2.5. Conduite et formation des auditeurs

2.5.1. Comportement des auditeurs

Une mission d'audit est un travail temporaire que l'auditeur est chargé d'accomplir dans l'intention de la Direction Générale.

Pour y parvenir, certains auteurs comme RENARD (2002 : 183), trouvent qu'il y a quatre (4) principes fondamentaux pour réussir une mission d'audit :

- Simplicité : une bonne méthode est une méthode simple. Pour dire que la méthodologie de l'audit doit être simple et facile d'assimilation tant pour l'auditeur que pour la structure auditée.
- Rigueur : le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. Il a été vu plus haut que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposent d'en avoir une (cf. Normes de fonctionnement).
- Relativité du vocabulaire : des termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous. Toutefois, dès que l'on se rapproche des pratiques quotidiennes dans les organisations, on rencontre des appellations différentes. Ces appellations signifient souvent les mêmes choses. L'auditeur doit s'imprégner de la culture de l'entreprise mais ne doit pas oublier son sens de rigueur, savoir s'adapter au vocabulaire et adapter son vocabulaire sans pour autant tomber dans la médiocrité.
- Adaptabilité : l'auditeur étant dans un milieu de travail avec ses collègues doit utiliser une méthode adaptable à ce milieu. La méthodologie proposée ci-dessus décrit que les

principes à respecter ; la latitude est laissée à la structure de l'audit interne de les appliquer avec rigueur ou avec souplesse. Notons que dans la pratique, il y a des interprétations différentes mais avec le temps les meilleures pratiques émergent et s'imposent.

NB : Les normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais se gardent bien de dire comment s'y prendre pour les appliquer, réservant ces règles aux modalités pratiques d'application (MPA) non obligatoires, mais faisant autorité.

2.5.2. Motivation personnelle

La motivation est un niveau de succès de la mission. Afin de gérer au mieux les conflits internes, il serait nécessaire d'améliorer l'ambiance du travail. Aussi les relations professionnelles et les performances des équipes par la « motivation » dans le travail. Cette amélioration devrait se faire en pratiquant par exemple des audits de communication, de motivation interne,... les résultats peuvent être probants et concrets au profit de l'entreprise (RENARD ; 2013 : 441).

2.5.3. Evaluation de la fonction Audit Interne

La performance d'une fonction Audit interne se mesure par rapport à la valeur ajoutée qu'elle apporte à une organisation, à des critères de mesure de résultats et à ses capacités intrinsèques, PIGE (2011 : 102). La mission d'audit interne est de proposer des solutions qui marchent, qui tiennent compte de l'environnement. Cette approche met en jeu les composants suivants :

- critères à employer ;
- méthodologies utilisées pour recueillir et traiter les preuves ;
- types et qualités des preuves utilisées ;
- nature et qualité du jugement formulé ;
- systèmes utilisés pour le processus d'évaluation ;
- principes directeurs régissant la conception des systèmes d'évaluation.

Le processus global qui en résulte emploie différents principes et critères d'évaluation :

- le premier, « Evaluation dans le domaine du lieu de travail – Proposition de valeur ajoutée de l'Audit Interne », suggère des critères d'évaluation relatifs à l'efficacité du service ;

- le deuxième, « Evaluation dans le domaine du lieu de travail – Critères de réalisation des tâches », donne la liste des tâches opérationnelles, de gestion fonctionnelle et de gestion de l'environnement et du changement ;
- le troisième « Compétence – Critères d'évaluation », indique les critères relatifs aux leadership, culture, structure, personnel, gestion des performances et infrastructure.

Les méthodologies d'évaluation citées comportent :

- des systèmes de suivi des performances fondés sur des indicateurs de performances clés tels que coûts d'exploitation, gestion des opérations, mesures d'efficacité, perfectionnement du personnel et formation. Les mesures de performance et indicateurs de performance concernent le domaine des ressources humaines ;
- des revues périodiques spécifiques se concentrant sur les processus et les progrès de la fonction audit interne dans la réalisation de ses propres plans ;
- un benchmarking externe dont les résultats viennent alimenter le processus de planification. Le « Global Auditing Information Network » de l'IIA (Réseau Global d'Information en Audit) est mentionné, à titre d'exemple d'un processus de benchmarking ;
- des revues « Qualité » qui évaluent le leadership, les capacités et les contributions à la valeur ajoutée de la fonction.

2.5.4. Formation des auditeurs

La formation peut faire l'objet d'un cours, si possible accompagné de travaux pratiques ou suivi d'une période de mise en pratique, ce qui est généralement fréquent (commun à de nombreuses missions) et formulable à l'avance. Nous pouvons distinguer premièrement la formation « complémentaire » (finance et contrôle de gestion pour les auditeurs de profil Ingénieur, métiers de l'entreprise ou de l'organisme pour les auditeurs de profil gestion générale). Deuxièmement, la formation à l'audit (méthodologie générale, techniques d'audit, missions d'audit « pointues », esprit d'audit). Et enfin le développement personnel : « psychosociologie » ou « sociologie des organisations » et « comportement » ou « relationnel » de l'auditeur.

Au-delà de toutes celles-là, existe la certification CIA (Certified Internal Auditor) qui correspond à une validation officielle et une qualification de la compétence professionnelle en

audit interne. Organisée par l'IIA, elle représente la seule certification reconnue internationalement et permet l'amélioration de la crédibilité de l'auditeur interne.

2.6. Efficacité d'un service d'audit interne dans l'organisation

La bonne efficacité d'un service d'audit interne requiert des conditions, mais il est vrai qu'elle comporte quelques défis. Ces conditions se rattachent toutes à deux critères essentiels et déjà évoqués : l'intégration dans l'entreprise et l'organisation du service.

- L'intégration dans l'entreprise

On vient d'y faire allusion : l'obligation de moyens de l'audit interne sera comprise et acceptée si le service est bien intégré. C'est dire qu'il faut que soient réunies à la fois des conditions culturelles (une sensibilisation au contrôle interne, une culture d'audit, une bonne image de l'audit interne) et des conditions matérielles (des objectifs précis, une méthodologie rigoureuse, un bon plan de communication, un professionnalisme reconnu).

- L'organisation du service

Le rôle de l'auditeur est clairement défini, celui du responsable de l'audit l'est moins et mérite d'être précisé. Sa fonction se confond avec celle du chef de mission dans les petites équipes ; dans les équipes plus grandes elle va se dissocier, le chef de mission reprenant par délégation une partie des rôles du responsable. Quel que soit ce partage des tâches, l'originalité de cette fonction de responsabilité par rapport aux auditeurs se traduit par des interventions que l'on peut situer avant les missions (le choix et la sélection des auditeurs par le responsable), pendant les missions (le rôle du responsable ne se confond pas davantage avec celui des auditeurs qu'il doit assister et rencontrer. C'est lui qui assure l'interface entre l'audit et la hiérarchie de niveau élevé et veille au bon déroulement de la méthodologie), après les missions (c'est le responsable qui doit améliorer sans cesse le fonctionnement du service et veiller à ce que l'organisation puisse concourir à la réalisation des objectifs (PIGE, 2011 : 52). Mais c'est lui également qui va améliorer l'image de l'audit interne dans l'entreprise : participation aux Comités d'Audit, entretiens avec les dirigeants, actions de promotion et d'explications).

Dans ce domaine, le rôle du responsable de l'audit est fondamental, il va créer les conditions d'une bonne intégration et donc d'une bonne efficacité.

2.7. Evaluations internes et externes

La norme 1300 qui responsabilise le directeur de l'audit interne sur ces questions envisage deux (2) moyens d'action :

▪ Evaluations internes

Le chef d'audit doit se doter d'outils spécifiques d'appréciation pour remplir sa mission. Il peut attribuer un système de notation aux auditeurs ou crée une fiche par auditeur et par mission permettant de mesurer les progrès par ce dernier.

▪ Evaluations externes

La norme 1312 préconise un entretien avec le conseil sur la fréquence et la qualification de l'évaluateur. Ces évaluations peuvent s'exercer selon quatre modalités:

- le quality assessment (délivrer une opinion globale quanto la conformité du service aux normes de l'audit interne) ;
- la peer review (l'audit des pairs) ;
- l'auto-évaluation avec validation externe;
- la certification (selon le référentiel professionnel de l'audit interne et la certification ISO 9001 – version 2000).

Conclusion

Ce chapitre a permis de cerner le mécanisme d'une démarche d'audit interne, en précisant les compétences attendues des auditeurs internes aujourd'hui et celles qui leur seront indispensables demain. En effet, les compétences des auditeurs internes suivent l'évolution permanente de la profession. Au vu de tous les points soulevés, il ne fait aucun doute que le rôle d'un service d'audit interne ne dépend pas seulement des facteurs qu'il comporte. Il dépend surtout des autres facteurs qui l'entourent ; d'où, différents défis seront donnés sur l'avenir de l'audit interne et sur les éléments clés de son efficience. Ainsi l'audit interne est constitué des variables dont la modification impacterait directement sa pratique (les référentiels, normes, les missions,...) et des variables qui sont indépendantes à sa pratique (le contrôle interne, le gouvernement d'entreprise,...).

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

A partir de la revue littéraire précédente, il est question de ressortir les variables qui vont nous permettre d'analyser la pratique de l'audit interne à MTN Congo. C'est ainsi que, quelle que soit la tâche que nous serons en mesure de réaliser, il serait primordial d'avoir un fil conducteur, nous servant de guide dans la réalisation du travail. Il s'agit alors de l'ensemble des méthodes appliquées au domaine de recherche afin de mieux nous faire comprendre, et permettre aux uns et autres de mieux cerner notre démarche.

Il serait très important pour nous de faire le contour de tout le problème à travers le questionnaire administré aux différentes organisations. Nous aborderons dans ce chapitre le modèle d'analyse, les outils de collecte de données et la recherche documentaire.

3.1. Modèle d'analyse

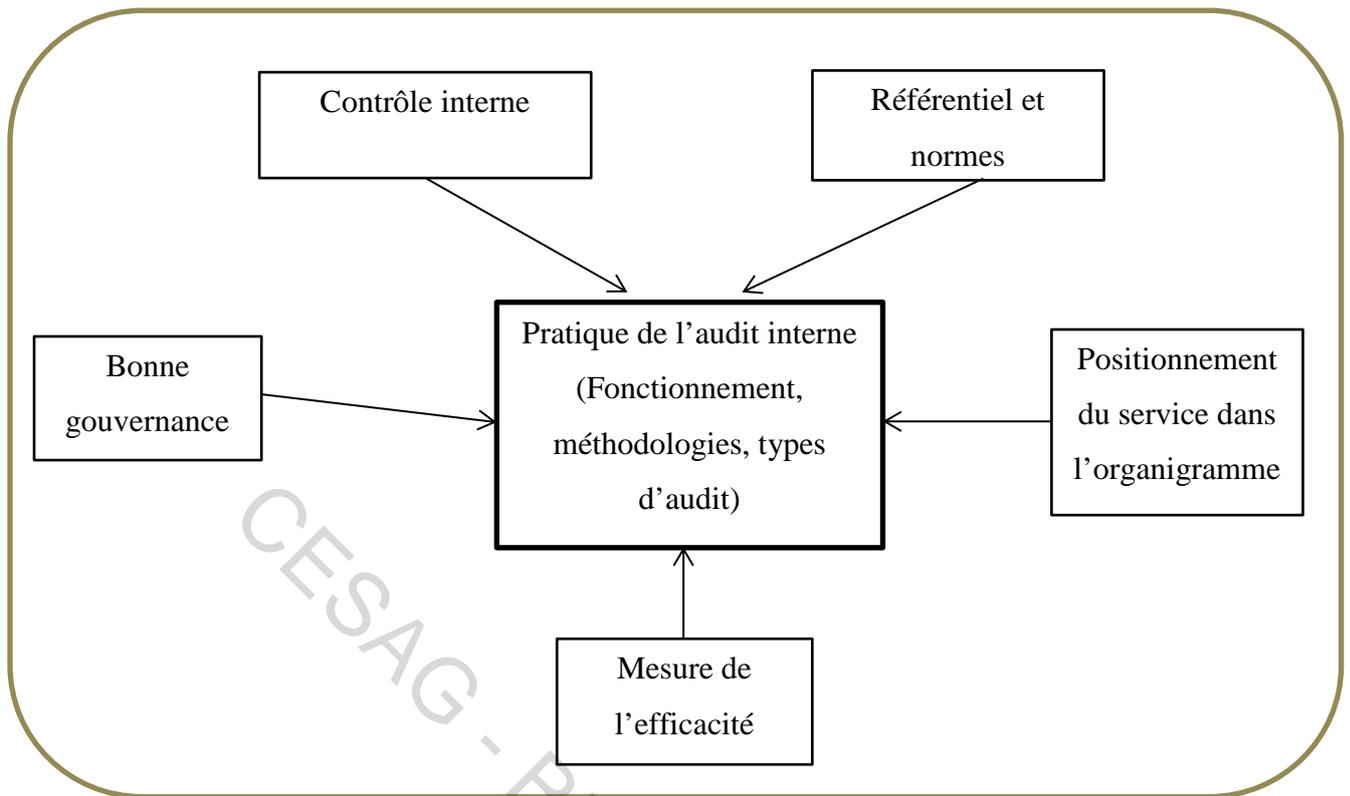
Le modèle d'analyse sera élaboré à partir de la revue de littérature précédente. Il comprend deux groupes de variables :

- la variable dépendante subissant l'influence des variables indépendantes ;
- les variables indépendantes qui influencent la pratique de l'audit interne.

3.1.1. Construction du modèle d'analyse

Il s'agit de décrire schématiquement la manière dont les variables indépendantes impactent la pratique de l'audit interne

Figure 7 : Modèle d'analyse



Source : Nous – même

3.1.2. Indicateurs de mesure des variables

Le choix de ces indicateurs permet de mieux cerner les contours de la fonction d'auditeur interne. Ils sont déterminants pour effectuer l'analyse de la pratique de l'audit interne qui est une fonction d'appui au management. Les indicateurs sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes

Variabes indépendantes	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Contrôle interne	Evaluation des risques	Critère de classement du risque suivant une échelle et mise en place du dispositif de contrôle	Niveau du risque résiduel
	Mise à jour des procédures	Formalisation des procédures	Fréquence des mises à jour des procédures
Bonne gouvernance	Autorité	Gestion saine de l'entreprise	Niveau de maîtrise des opérations assez élevé
		Maitrise des risques	Assurance dans la surveillance des risques
Mesure de l'efficacité	La performance du service d'audit interne au sein de l'entreprise	L'exécution complète des missions	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluations interne et externe ; -Organisation du service (méthodes et pratiques, affectation des tâches, suivi des procédures,...) -Satisfaction des audités et application des recommandations..
Positionnement du service dans l'organigramme	Assurance de l'indépendance des auditeurs	Positionnement par rapport à la hiérarchie	Niveau de rattachement (indépendance du service)

Source : Nous – même

Tableau 4 : Indicateurs de mesure des variables dépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Variables dépendantes	Référentiel : ensemble de bonnes pratiques.	Le code de déontologie	Respect et application du code de déontologie.
	Missions : permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs.	Définition des missions Respect des procédures	- Notes de service. - Le nombre de mission d'assurance. - Volume des missions décrit dans la charte.
	Moyens : mise en exécution du processus méthodologique	Outils et moyens utilisés	- Elaboration des outils - Existence des moyens - Efficacité des outils
	Structure	- Choix de la structure - Recrutement - Rattachement	- Adéquation de la structure avec les missions assignée. - Indépendance de l'auditeur par rapport aux directions opérationnelles. - Le niveau des auditeurs.
Types d'audit	Financier et comptable	Objectif de l'audit	Réalisation du service d'audit interne ; nature des missions déjà réalisées ; activités auditées.
	Opérationnel		

Source : Nous - même

3.2. Outils de collecte de données

Pour la collecte des données, nous avons procédé à l'élaboration d'un guide d'entretien qui nous a servi de support lors de nos interviews avec les responsables. La recherche documentaire nous permet d'élargir nos analyses en guise de preuve.

3.2.1. Entretien

Pour réaliser l'entretien, nous avons élaboré un guide de questions pour mieux l'illustrer et avoir plus de précision dans notre recherche. L'entretien a porté essentiellement sur :

- le rôle et la place du service d'audit interne au sein de MTN Congo ;
- les missions de l'audit interne ;
- la perception de l'audit interne ;
- l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne ;
- les différentes missions assignées ;
- la conduite des missions ;
- les rapports entre les auditeurs et les audités ;
- le respect des normes et règles de déontologie ;
- etc.

Nous avons élaboré un guide pour chaque interview. Deux interviews ont été effectuées, avec le Directeur du BRM d'une part, et les audités d'autre part.

3.2.2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est le support comportant les questions sur les points abordés lors de l'entretien. Il est constitué d'une pile de questions, adressée à chaque responsable concerné (directeur général, directeur du BRM, les responsables de département et les audités) par la pratique de l'audit interne. (Voir annexes 1 à 4)

3.2.3. Recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à exploiter certains documents de MTN Congo, concernant sa création et son organisation tels que ;

- les textes portant création de MTN Congo ;
- le manuel de procédures général ;
- les rapports d'audit des années précédentes ;
- etc.

3.3. Analyse des résultats

Pour analyser les données recueillies, nous avons procédé à la comparaison entre celles-ci et les indicateurs de mesure de variables retenus sur la base de leur description telle que pratiquée à MTN Congo. La théorie développée dans la première partie de notre étude servira de socle pour appréhender l'ensemble des données de l'analyse.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre étude consacrée au cadre théorique de l'audit interne nous a permis de le situer à travers sa définition, son fonctionnement et les facteurs susceptibles d'influencer sa pratique au sein d'une organisation. A travers cette revue littéraire, l'audit interne occupe une place importante dans une organisation ; ce qui reste à vérifier au sein de MTN Congo. D'où la deuxième partie, la pratique de l'audit interne, consistera à étudier l'audit interne pratiqué au sein de MTN et déterminer le rapprochement qui pourrait exister avec le cadre théorique évoqué plus haut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Le réseau MTN joue un rôle essentiel sur l'émergence du Congo. MTN dispose plusieurs stratégies et divers produits/services pour être meilleur sur le marché des télécommunications congolais ; ce qui implique la mise en place d'une structure d'audit interne garante de la sauvegarde des éléments du patrimoine contre tout risque et du maintien d'une bonne gestion d'entreprise. Si les bases du métier d'auditeur sont universellement les mêmes, il demeure tout de même que les entreprises présentent chacune une spécificité qui est doublement fonction de l'activité de l'entreprise et surtout du système de management de la direction.

L'objet de cette deuxième partie est donc de décrire la pratique de l'audit interne au sein de MTN Congo, de faire ressortir les forces et les faiblesses en vue de formuler des recommandations. Elle consistera alors à faire une brève présentation de MTN Congo et de l'organisation du département BRM, à la description de ladite pratique et une analyse de l'existant.

Chapitre 4: PRESENTATION DE MTN

Pour mieux mener cette étude et dans un souci de compréhension, il convient de présenter MTN Congo, société dans laquelle nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre stage. Nous procéderons alors à la présentation des points essentiels sur la société et son organisation.

4.1. Historique de MTN Congo

MTN Congo, entreprise de téléphonie mobile est née du rachat par MTN Group le 09 décembre 2005 de LIBERTIS Telecom, qui avait déjà six (6) années d'existence au Congo. Appelée auparavant « Mobile Téléphone Networks », MTN Group est une multinationale sud-africaine fondée en 1994, comptant actuellement vingt-deux (22) filiales situées en Afrique, au Moyen et Proche-Orient et en Asie de l'Ouest.

MTN Congo, filiale du Groupe Sud-africain MTN, est leader sur le marché de la téléphonie mobile au Congo (avec 44,8% de part de marché) et est présente dans plus de 476 localités et villages du Congo Brazzaville. Le taux de couverture actuel est de plus de 80% de la population Congolaise. Elle détient la plus grande gamme de services du Congo et son slogan, « *Everywhere you go* » c'est à dire « Où que vous alliez » reflète une volonté progressiste.

4.2. Cadre juridique

MTN Congo est une Société Anonyme de droit congolais, au capital de onze (11) milliards de FCFA dont les actions sont entièrement détenues par le Groupe MTN International. Le siège se trouve à Brazzaville et la société est immatriculée au RCCM sous le n°07-B-283 Brazzaville (République du Congo).

4.3. Vision

Au départ la vision de MTN Congo était « Etre le leader sur le marché des télécoms ». Devenue leader au Congo, la société a pour vision actuelle « Etre à l'avant-garde de la fourniture d'un audacieux nouveau monde numérique à nos clients ».

4.4. Objectifs et missions

Les objectifs fixés par la société sont les suivants :

- améliorer l'accès à l'éducation et aux nouvelles technologies ;

- promouvoir les sports et loisirs par le développement d'infrastructures académiques dans nos villes et villages ;
- soutenir une lutte continue et durable contre les principales endémies (Paludisme, Sida,...) ;
- contribuer efficacement à la biodiversité, à la conservation de la nature et à la présentation de l'environnement ;
- préserver et développer la diversité artistique et culturelle ;
- créer des activités génératrices de revenus dans les zones rurales et éloignées.

Les missions assignées à la société sont énumérées comme suit :

- gérer les programmes d'investissement dans le domaine social de MTN Congo comme partie intégrante de l'action de l'entreprise ;
- développer la capacité des communautés nationales à se prendre en charge grâce au financement des projets qui concourent à leur développement.

Une autre mission que la société ne cesse d'accomplir est de rendre la vie des clients encore plus radieuse.

4.5. Produits et services

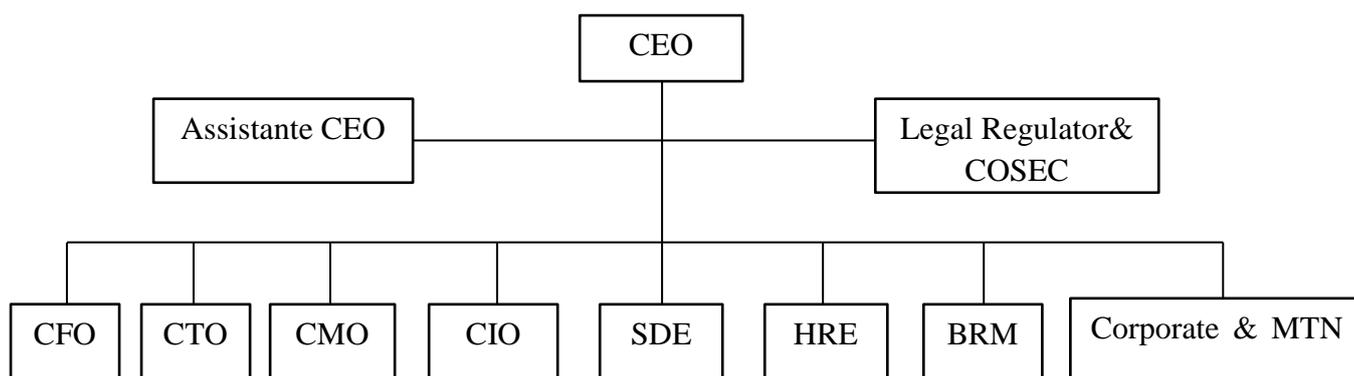
MTN Congo présente une gamme de produits et services variés tels que : Call me et Libota (en exclusivité), la conférence d'appels, le double appel, le Clir, le transfert de crédit (Me2u), le Roaming, MTN zone (en exclusivité) et une gamme d'offres prépayée et post payée.

4.6. Organigramme et divisions de MTN Congo

4.6.1. Organigramme

MTN Congo est composé de neuf (9) départements avec un effectif total de près de trois cent (300) salariés.

Figure 8 : Organigramme de MTN Congo (Septembre 2013)



Source : Département Ressources Humaines, MTN Congo (2013).

4.6.2. Divisions

CEO : Directeur général

Il occupe le rang le plus élevé de l'administration de l'entreprise et coordonne les activités de toutes les directions.

Legal Regulator & COSEC : Département juridique

Il est en charge de :

- la communication avec l'Agence de Régulation des Postes et Communications Electroniques (ARPCE) ;
- Gestion des questions juridiques et réglementaires ;
- Gestion du conseil d'administration et les actionnaires.

CFO : Département Finance

Il a pour missions :

- la gestion de la comptabilité, la trésorerie et des revenus assurance ;
- la gestion des achats et de la logistique ;
- l'établissement du plan des ressources financières et budgétaires ;
- la préparation des rapports financiers ;
- la gestion des investissements et/ou les dettes ;
- la gestion des services auxiliaires - les marchés, les installations, etc

CTO : Département Gestion des sites

MTN compte 372 sites et une centaine de sites hébergés chez les concurrents. Il est chargé de :

- plan et Réseau ;
- planifier et configurer de nouveaux services ;
- fonctionnement du Moniteur réseau et ses capacités ;
- effectuer la maintenance préventive, la détection des défauts et de la résolution sur le réseau
- essayer et accepter de nouvelles installations de réseaux et composants.

CMO : Département Projets de construction des sites et bâtiments

Il est consacré à la création des nouveaux sites et la construction de nouveaux bâtiments.

.CIO : Département Planification du réseau

Il a pour mission :

- plan de gestion des ressources d'information ;
- développer et déployer des applications de service à la clientèle ;
- gérer les systèmes de soutien aux entreprises ;
- gérer le stockage de l'information, la recherche et la sécurité des systèmes et des contrôles ;
- gérer les installations de l'information et l'exploitation du réseau ;
- évaluer et contrôler la qualité de l'information.

SDE : Département commercial

Les missions du département sont les suivantes :

Tableau 5 : Les missions du département

Ventes et distributions	Services à la clientèle	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> ▪ prospecter vers les clients ; ▪ vendre des produits et services ; ▪ remplir les commandes des clients ; ▪ gestion de la chaîne d'approvisionnement bon SIM et de temps d'antenne ; ▪ gestion des comptes et des relations clés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ élaborer et mettre en œuvre la stratégie de service à la clientèle ; ▪ définir des politiques et procédures de service à la clientèle ; ▪ accompagner les clients ; ▪ coordonner avec le groupe de la technologie sur les besoins et la fonctionnalité du système de soins. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comprendre les marchés et les clients ; ▪ élaborer une stratégie de marketing ▪ design & lancer des produits et services ▪ plan du budget des revenus ▪ gérer la Communication Marketing ▪ gérer la marque.

Source : Département Ressources Humaines, MTN Congo (2013).

Il s'occupe également de la gestion des événements, de l'animation dans les quartiers et de la publicité dans les médias.

HRE : Département Ressources humaines

Il consiste à gérer le personnel de l'entreprise. Les missions qui lui sont assignées sont :

- accroître la flexibilité de la main-d'œuvre ;
- attirer et recruter des gens qualifiés ;
- former et développer les employés ;
- gérer le rendement des employés ;
- retenir les talents ;
- renforcer la culture désirée ;
- efficacité du travail ;
- maintenir l'organisation du travail et de l'emploi.

BRM : Département Audit et gestion des risques

Ce département englobe l'audit interne, les autres audits et le management des risques.

Corporate & MTN Foundation : Département Relation institutionnelle et fondation de MTN

Ce département traite les relations entre l'entreprise et l'extérieur. Il a donc pour missions :

- gestion des relations publiques ;
- gestion des relations gouvernementales et communautaires ;
- gestion de la réputation de l'entreprise ;
- gestion de la responsabilité sociale des entreprises.

Conclusion

La présentation de MTN permet d'appréhender la contexture de l'entreprise, l'activité qu'elle exerce ainsi que les grandes divisions qui la compose. Ce qui nous permet par la suite, d'étudier l'organisation du département concerné.

Chapitre 5 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE A MTN CONGO

« Business Risk Management » est une appellation sud-africaine de l' « Audit et la gestion des risques ». Ce Département est l'un des maillons importants qui participe activement au bon fonctionnement de MTN. De ce fait, pour présenter celui-ci, nous nous intéresserons à son organisation ; avant de caractériser son fonctionnement.

5.1. Missions assignées

Dans l'optique de contribuer au bon gouvernement de l'entreprise, ce département mène des missions dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne, qu'il aide à maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant. En raison de leur position au sein de l'organisation et de l'autorité dont ils sont investis, les auditeurs internes jouent souvent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne. Ils procèdent à un examen direct de ce système et recommandent des améliorations, ce qui conduirait à une maîtrise des risques et activités de l'entreprise.

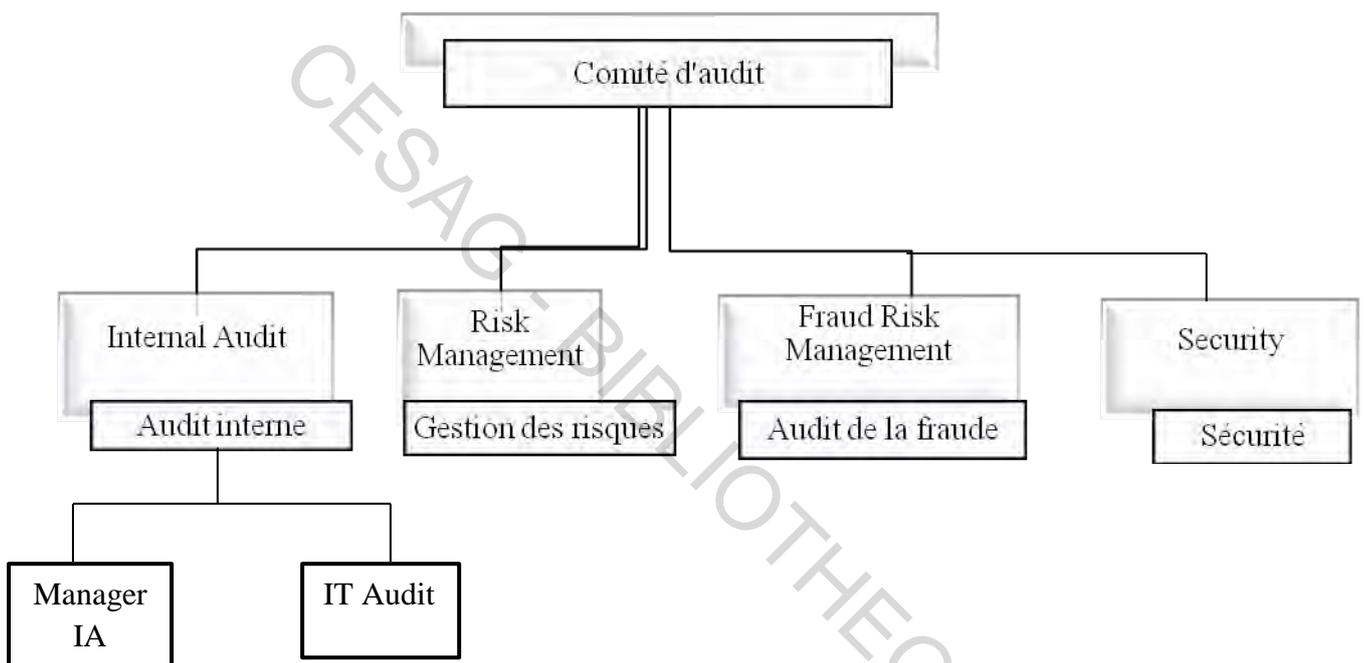
Ainsi, le département BRM permet à MTN d'atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance en faisant de propositions pour renforcer leur efficacité. A ce titre, l'audit interne doit s'assurer lors, de chacune de ses missions, de :

- faciliter et coordonner la mise en valeur des processus de gestion des risques efficaces ;
- renforcer des mécanismes de prévention et de détection de la fraude appropriés ;
- offrir une assurance à ses clients (la direction, le comité d'audit, les conseils,...) ;
- rendre adéquate et rationnelle la gestion des ressources humaines ;
- rendre efficace l'utilisation des ressources matérielles ;
- protéger et sauvegarder le patrimoine de MTN;
- garantir l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles ;
- renforcer le contrôle interne et la lutte contre la fraude ;
- renforcer la surveillance et la protection des biens et personnes par le biais de la sécurité.

5.2. Structure organisationnelle

Le département BRM est fonctionnel car dépendant du Comité d'audit, et est hiérarchiquement rattaché à la Direction générale. MTN Congo étant une succursale de MTN Group, elle est donc une grande organisation et le BRM dispose d'une structuration bien définie dont les rôles et fonctions sont repartis par agents. On y retrouve quatre (4) fonctions dont l'audit interne exercé par deux agents, tous travaillent sous la conduite du Directeur du département.

Figure 9 : Organigramme du BRM (Septembre 2013)



Source : Département Business Risk Management (2013).

5.3. Positionnement du BRM au sein de MTN

Le Directeur du BRM est rattaché fonctionnellement au Comité d'Audit. Il lui rapporte ses constats majeurs tirés des rapports d'audit, les risques significatifs, les problèmes de contrôle et le suivi des recommandations majeures.

Dans le cadre du règlement intérieur du Comité d'Audit, l'Audit interne lui présente son programme de travail annuel résultant des demandes des Directeurs exécutifs du Groupe et la synthèse des principaux constats des auditeurs, ainsi que les suites données à ses constats.

5.4. Pouvoirs du BRM et animateurs de l'audit interne

▪ Pouvoirs du BRM

L'Audit Interne peut accéder de plein droit aux documents, aux fichiers informatiques, aux personnes et aux biens physiques, nécessaires à la bonne réalisation des missions d'audit. La diffusion du rapport d'audit oblige le management concerné à répondre aux recommandations et à mettre en place les plans d'actions correctifs.

MTN dispose d'auditeurs qualifiés qui travaillent en service partagé pour l'ensemble de l'entité.

▪ Animateurs de l'audit interne

Sous la conduite du Directeur du BRM, l'audit interne est animé par deux (2) agents dont un spécialiste (pour l'exécution des missions d'audit des IT) et un généraliste (exécutant les autres missions d'audit). Grâce aux différentes formations initiées par le BRM via l'entreprise, l'auditeur des IT possède les compétences nécessaires pour accomplir les autres missions d'audit, d'où l'inversion des missions entre les deux auditeurs lors de leur conduite.

5.5. Normes et moyens de l'audit interne

5.5.1. Le code d'éthique et de déontologie

L'audit interne à MTN est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un outil sur lequel la direction peut s'appuyer pour définir ses politiques et les mettre en œuvre. Il fournit également des informations à partir desquelles l'entreprise peut agir pour améliorer ses performances. Le respect de ces principes est indispensable pour que les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes. Et aussi pour que les auditeurs qui travaillent indépendamment les uns des autres, parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires.

La déontologie est le fondement du professionnalisme et a pour but de développer une culture de l'éthique auprès des auditeurs internes. Ce code précise les principes fondamentaux pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ; il énonce des règles de conduite décrivant les règles de comportement attendues des auditeurs internes :

- l'auditeur doit réaliser les missions d'audit avec honnêteté, respecter la loi, ne pas prendre part aux activités illégales, respecter les objectifs éthiques ;

- l'auditeur doit assurer le caractère équitable de son jugement, ne rien accepter qui risquerait de compromettre ce jugement, ne pas omettre de révéler les faits matériels qui fausseraient tout rapport ;
- l'auditeur doit préserver les informations recueillies dans le cadre de ses activités, ne pas utiliser ces informations pour en tirer bénéfice ;
- l'audit doit réaliser les audits dans le respect des pratiques professionnelles et doit se lancer dans une optique de formation continue afin d'actualiser ses connaissances ;
- l'audit doit s'abstenir d'accepter des cadeaux des clients, susceptibles de compromettre la fiabilité de son jugement.

Ce code est conçu depuis 2008 et révisé toutes les deux années (voir annexe 5, page 104).

5.5.2. La charte d'audit interne

La charte décrit les dispositions données aux fonctions BRM par le conseil de MTN Congo et son management ; il est examiné annuellement et révisé quand c'est nécessaire. Ce document attribue à MTN Congo les principes de bonne gouvernance d'entreprise. Raison pour laquelle il a créé les fonctions BRM au niveau des services de gestion comme dans toutes les autres filiales (voir annexe 6, page 110).

Le BRM est une fonction indépendante destinée à ajouter de la valeur et améliorer les systèmes de contrôle. Il peut aider MTN à atteindre ses objectifs par une approche systématique et disciplinée pour améliorer l'efficacité de la gestion des risques. Tout le monde dans l'entreprise (le conseil d'administration, le directeur, le comité de direction, la fonction management des risques, l'audit interne, les employés, etc.) a une responsabilité pour la gestion des risques. Les responsabilités des acteurs clés y sont décrites dont celles de l'audit interne.

5.5.3. Le manuel d'audit interne

Cet outil méthodologique est exigé par la norme 2040. Le manuel d'audit interne de MTN Congo est un document à usage interne, établit les principales politiques et procédures qui régissent l'activité d'audit interne. Il permet de :

- définir le cadre de travail ;
- détailler la méthodologie pour une bonne application ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant (pour une bonne prise de connaissance de la pratique de l'audit interne).

5.5.4. Le plan d'audit interne

C'est le document résume les besoins spécifiques des auditeurs pour l'exécution des missions. Il représente le plan de déroulement des audits. Les interventions de l'audit interne sont planifiées pour atteindre une efficacité maximale. Il est basé sur 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 réalisés par chaque auditeur. Il reste modifiable pour intégrer les missions inopinées s'il y a lieu. Ce plan indique le département audité, les auditeurs concernés. Il énonce également les objectifs derrière l'audit.

5.5.5. Les moyens de l'audit interne

Ils constituent l'ensemble des instruments utilisés pour la pratique de l'audit interne.

- **Moyens matériels**

Ils supposent l'existence :

- d'un manuel d'audit pour illustrer le fonctionnement de l'audit interne ;
- d'un plan d'audit qui énonce toutes les missions d'audit interne à effectuer, ainsi que la durée prévue pour chacune ;
- d'un manuel de procédures pour chaque audit ;
- des dossiers d'audit constitués selon le département/service et le type de mission ;
- et des papiers de travail.

- **Moyens financiers**

L'audit interne en tant que fonction rattachée au Comité d'audit et à la Direction générale, dispose d'un budget annuel affecté par rapport au plan élaboré et accepté par la Direction.

- **Moyens humains**

Il s'agit de l'équipe qui anime le fonctionnement de l'audit interne. Cette équipe est constituée de deux (2) auditeurs diplômés dans le domaine.

5.6. Planification et déroulement des missions d'audit interne

L'audit interne se révèle un outil prépondérant à la marche de l'entreprise. Cependant il est nécessaire d'étudier tous les contours que la méthodologie de sa pratique peut prendre.

5.6.1. Planification des missions

C'est l'organisation des interventions établie selon un plan. Les missions d'audit interne sont effectuées suivant le plan d'audit couvrant normalement trois (3) ans. Il peut se faire sur une année, en fonction des résultats escomptés.

▪ Plan annuel d'audit

Le BRM détermine les missions à exécuter chaque année, en commençant par celles qui s'avéraient complexes durant l'année antérieure. Il existe des missions à caractère obligatoire pour chaque année et celles qui sont planifiées pour deux ans consécutifs. Concernant l'exécution de ces missions, aucune n'est attribuée spécialement à un auditeur. Les deux auditeurs travaillent ensemble ou permutent selon le programme ou la disponibilité. Seules les missions dans le domaine informatique sont exécutées par l'auditeur spécialiste en IT. Le plan d'audit aborde les points suivants :

- recensement des activités et services devant faire l'objet de l'audit ;
- définition des types d'intervention ;
- élaboration du planning d'intervention.

Les risques détectés par le Risk Manager et les auditeurs permettent de mettre en place les activités et les services devant faire l'objet de l'audit. Le plan annuel d'audit est alors établi par les auditeurs assistés par le directeur du BRM, et validé par le comité d'audit. Ce plan est élaboré en fin d'année, pour l'année suivante. Il se traduit par le tableau suivant :

Tableau 6 : Planning annuel d'audit

Champ d'intervention		Période prévue		Objectifs de l'opération	
Domaine/opération	Département concernée	Trimestre ou mois	Nombres de jours		
Fleet management review (Gestion du parc auto)	Finance	Janvier – Février	46	Donner l'assurance au Management d'une part que le parc auto fonctionne conformément aux procédures existantes et d'autre part, que les véhicules sont bien gérés (utilisés uniquement pour les besoins de l'entreprise, le respect de la maintenance,...)	
Financial controls (contrôle du système financier)	Finance	Février – Mars	44	Donner l'assurance aux actionnaires, sur l'existence des contrôles, la conformité et l'efficacité des processus du système financier.	
Leave administration (Gestion et administration des congés)	Ressources humaines	Mai – Juillet	60	Donner l'assurance au Management que le processus de congés est géré de façon efficace	Obligatoire
Customer relationship (Gestion des relations clients)	Commercial	Juin – Juillet	14	Donner l'assurance au Management d'une bonne prise en charge des clients sur tous les plans, dans le respect des procédures mises en place et de la législation en vigueur.	
Asset management (Gestion des immobilisations)	Ressources humaines	2012 – 2013		S'assurer que les investissements faits sont rentables, que les actifs sont bien gérés et les acquisitions sont bien justifiées.	Obligatoire
Procurement (Audit des approvisionnements ou acquisitions)	Approvisionnement	Août – Septembre	60	Analyser le processus de décision d'achat, les procédures d'approbation des fournisseurs et la conformité des documents apportés par les fournisseurs recrutés.	
IT general control (Contrôle du système informatique)	Informatique	Octobre – Novembre	45	Revue des systèmes (alignement des systèmes existants à la politique des systèmes d'information de l'entreprise).	Obligatoire

Source : Département BRM

NB : Le plan d'audit s'obtient en octobre N-1. Au cours de l'année il peut avoir des « management request » (audits inopinés) à la demande de la direction ou du BRM Group.

De ce planning d'audit découle le programme d'intervention des auditeurs pour les missions précitées. Sous un effectif de deux, chacun dispose d'un certain nombre de missions à effectuer. Certaines missions peuvent être exécutées ensemble. Le programme d'intervention suivant fait apparaître pour chaque auditeur, les missions à auditer et les départements correspondant.

▪ **Programme annuel d'audit**

Ce programme est élaboré à partir du plan d'audit interne. Une fois que les missions et leurs périodes d'intervention sont fixées, le Directeur du BRM les détaille en attribuant à chaque semaine la mission qui est réservée. A cela s'ajoute le nom de l'auditeur intervenant et du département à auditer, suivant leur disponibilité. Toutefois cette répartition peut subir certaines modifications suite aux difficultés rencontrées par les auditeurs durant leur travail. Le programme se présente comme suit :

Tableau 7 : Programme annuel d'audit interne

1^{er} trimestre

	Janvier				Février				Mars			
Semaines	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Auditeur 1		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
						2	2					
			5					5				
Auditeur 2				5	5	5			5	5		

2^{ème} trimestre

	Avril				Mai				Juin			
Semaines	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Auditeur 1											4	4
Auditeur 2							3	3	3	3	3	3

3^{ème} trimestre

	Juillet				Août				Septembre			
Semaines	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Auditeur 1	4											
Auditeur 2	3	3			6	6	6	6	6	6	6	6

4^{ème} trimestre

	Octobre				Novembre				Décembre			
Semaines	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Auditeur 1												
Auditeur 2	7	7	7	7	7	7						

Source : Département BRM (2013).

Légende

 Fleet management review	Auditeur 1 : Auditeur interne
 : Financial controls	Auditeur 2 : Auditeur spécialiste des IT
 : Leave administration	
 : Customer relation ship	
 : Asset management	
 : Procurement	
 : IT general control	
 : Département Finance	
 : Département Ressources humaines	
 : Département commercial	
 : Département Approvisionnement	
 : Département informatique	

La réalisation de ces tâches se fait suivant une analyse des risques du département, par mission. A chaque mission se rapporte une matrice des risques et contrôles. L'auditeur se sert alors de cette matrice pour orienter son travail (voir annexe 8, page 122).

5.6.2. Déroulement des missions

Les missions d'audit interne se déroulent conformément aux trois (3) phases, scindée chacune en différentes étapes.

▪ Phase de planification

Cette phase débute par l'ordre de mission qui est établi et envoyé à l'audité suffisamment à l'avance (au moins une semaine). Cela permettra à ce dernier d'être informé de la date de la réunion de lancement de la mission sur le terrain « réunion d'ouverture » et de son contenu. Ce document envoyé permettra à l'audité de connaître les objectifs de la mission, le programme de travail qui va être déroulé pour les atteindre et les différentes phases de la

mission sur le terrain. La phase de planification consiste pour l'auditeur, à collecter et comprendre la documentation et l'information relatives au sujet à auditer.

Etape 1 : la prise de contact

Cette étape constitue l'ouverture de la mission par une prise de contact avec le client ou l'audité afin de comprendre l'objectif de la mission, le type de client à auditer et la nature du contrat donnant lieu à la mission. Elle est composée de deux éléments :

Comprendre la mission (pour l'audit des approvisionnements ou acquisitions)	Interview avec l'audité
<p>Il est primordial d'avoir une connaissance nécessaire sur les objectifs et la procédure de la mission. Il s'agit de prendre connaissance du briefing sur le Y'ello book (document décrivant Les processus d'approvisionnement adoptés à travers le groupe MTN).</p> <p>Ce qui permet l'élaboration du questionnaire de contrôle interne qui constituera les questions d'échange faisant l'objet de l'interview avec l'audité.</p>	<p>Le contact s'effectue par un appel vers la réceptionniste du département concerné (Procurement) en vue de programmer une interview. Un accord entre les deux parties fixe la date et l'heure de la première rencontre. Il est souhaitable de rencontrer l'audité à l'immédiat, ce qui n'est pas toujours valable pour ce dernier.</p> <p>Lors du partage, il est question d'exécuter le QCI mais aussi de chercher plus d'éclaircissement sur le volet de la gestion des fournisseurs qui vous paraît insaisissable.</p>

Etape 2 : la notification

La notification est un bref contour de la mission. Elle consiste à informer le responsable de la mission, par l'envoi d'un courriel, du domaine d'activité et des objectifs clés de la mission.

Dans le cas du Procurement, après l'interview avec l'audité, une mise au point est faite et transmise au superviseur qui, pour sa part, approuve et met un accent sur les dossiers physiques des fournisseurs. Une deuxième rencontre est alors demandée pour l'obtention des

dossiers physiques de tous les fournisseurs approuvés. Il s'agit de faire une approche entre les dossiers existants et inexistantes pour chaque fournisseur.

Etape 3 : la réunion de contact

L'entretien est une prise de contact avec le personnel audité. Il permet de collecter des informations afin de prendre connaissance du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit. Généralement l'auditeur liste au préalable des questions avec des pronoms interrogatifs (Quoi, Qui, Où, Comment, Pourquoi, Quand) :

- à choix multiples, proposant à l'interlocuteur des réponses possibles ;
- fermées, appelant une réponse oui ou non et visant à obtenir une justification.

Il permet également à l'auditeur d'écouter en s'assurant que les termes techniques sont bien compris par l'ensemble des participants, de reformuler et valider les réponses obtenues pour chaque thème.

Elle consiste également à la présentation de l'équipe d'audit par le Directeur du BRM ; en d'autres termes à :

- connaître l'équipe concernée par l'audit ;
- présenter la démarche qui sera utilisée ;
- présenter l'étendue de la mission ;
- aborder les attentes des audités.

Etape 4 : l'étude préliminaire

Cette étape prend 60 % du temps de l'audit. Elle repose sur la consultation des documents sur le domaine ou le département qui sera audité (dans ce cas précis, de tous les dossiers des fournisseurs travaillant avec MTN) ; aussi sur la récolte des informations aidant à cerner les processus utilisés par le département à auditer (revue préliminaire). Cette étude se réalise en dix (10) jours au moins afin de concevoir la matrice des risques et contrôles (MRC).

La matrice des risques et contrôles

Elle est déduite de l'étude préliminaire et désigne la déclinaison du processus de gestion des risques. La MRC constitue :

- le découpage de l'activité en processus ou sous processus ;
- la recherche d'assurance par compartiment du processus ;
- l'identification des risques suivant les processus ;
- l'évaluation du niveau des risques ;
- la collecte ou l'identification des contrôles à mettre en place pour encadrer chaque processus.

La matrice est l'élément le plus important du procédé et peut se faire avec l'aide du Risk Manager pour les risques déjà évalués (voir annexe 8, page 118).

La préparation du programme de travail

Le programme de travail fixe les diligences à mettre en œuvre et donne une répartition des travaux entre les membres de l'équipe ainsi que le budget temps estimé.

Après l'élaboration du programme de travail, s'ensuit la préparation de l'APM (Audit Planning Mémodium). L'APM est un document à faire signer au client interne pendant la réunion d'ouverture, désignant l'interlocuteur à qui devra s'adresser l'auditeur pour l'obtention des documents.

Les outils

Les outils sont utilisés par les auditeurs de MTN pour rechercher les informations dont ils ont besoin, conduire leurs investigations et détecter les erreurs, fraudes ou dysfonctionnements de toute nature.

- La grille d'analyse des tâches

Elle aide à percevoir les attributions des personnes ou des services. Identifier « qui fait quoi » et ressortir une incompatibilité entre les tâches d'un processus et les personnes et/ou les services habilités à les exécuter, ainsi que les tâches inaccomplies. Elle permet alors d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches d'un service ou département. L'analyse des tâches de fait pour les sous processus de chaque département de MTN, afin de préciser les tâches à accomplir pour chaque processus, le travail à effectuer et les personnes habilitées. Elle est résumée dans le tableau ci-après :

- L'approche par contrôle

Cette approche décrit de façon méthodique les activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les dispositifs de contrôle qui devaient permettre de maîtriser ceux-ci.

- L'approche par les risques

Elle est la plus utilisée. C'est une démarche d'analyse des risques d'atteinte à la santé de MTN faite en début de mission d'audit, dont l'objectif est l'estimation du niveau des zones de risques et permet ainsi de définir les domaines où les contrôles seront approfondis.

- Le test de cheminement

Ce test permet une compréhension détaillée du déroulement effectif des différentes étapes d'une opération (de sa source à sa finalité) en impliquant les acteurs concernés directement par celle-ci. Sa mise en œuvre s'appuie sur des entretiens de confirmation dans lesquels l'auditeur pose des questions aux audités à savoir :

- la nature des tâches réalisées ;
- la nature des contrôles effectués ;
- les écarts et traitements des erreurs.

Le but de ce test est alors de prendre connaissance des objectifs fixés par le service/département et de s'assurer que les missions réalisées sont adéquates aux objectifs.

- La hiérarchisation des risques

A l'issue de la matrice des risques, elle permet de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer le dispositif de contrôle. L'objectif est alors de se concentrer sur les risques sélectionnés, déterminant les objectifs d'audit. Elle se fait généralement avec la participation du risk manager.

- **Phase de réalisation ou d'accomplissement**

Etape 5 : la réunion d'ouverture ou de lancement

Elle se fait pour chaque mission et consiste à :

- la présentation et validation de la MRC ;
- la validation et la signature de l'APM ;
- l'annonce du travail de terrain.

A la fin de cette réunion, un compte rendu est établi par l'auditeur : il s'agit de la minute. Ce document énumère les participants à la réunion, les points soulevés et le détail de chacun, les actions à exercer, la personne habilitée (voir annexe 9, page 126).

Etape 6 : le travail terrain

Il consiste à la réalisation du travail, donc l'exécution du programme de travail. Il se fait à base des tests (analyse des données) et interviews. A la fin du travail terrain, l'auditeur recense les observations faites en y associant les impacts et les recommandations (voir annexe 7, page 116).

Les dossiers d'audit et papiers de travail

Ils constituent un ensemble des informations récoltées permettant la justification des affirmations signalées. A chaque mission correspond un dossier d'audit constitué en classeur et composé de différents documents, y compris les papiers de travail.

▪ Phase de communication

Etape 7 : le compte rendu sur site

- restitution des résultats ;
- validation avec les audités ;
- élaboration du draft du rapport de l'audit.

Le draft (esquisse de rapport d'audit) est le projet du rapport d'audit élaboré et transmis aux audités pour recueillir leurs observations accompagnées éventuellement de la documentation non transmise à l'audit.

Une réunion de synthèse est organisée par la suite avec les audités pour discuter des constats et des recommandations. Son but est de rendre indiscutable le contenu du rapport définitif. En effet, les constats et conclusions doivent être compris et reconnus exacts par les audités.

Etape 8 : la réunion de clôture

Elle constitue la validation définitive du travail de terrain. L'objectif de la réunion est :

- de recueillir les avis / commentaires du Management ;
- la publication du rapport définitif.

Le rapport est un document écrit complet, conclusif avec une introduction présentant les circonstances et les objectifs de la mission, l'étendue des travaux et notamment leur limite et leur date, et l'entité ou la fonction auditée.

▪ **Suivi des recommandations**

Le suivi des recommandations dépend du type de mission et surtout de la disponibilité des auditeurs. Il se fait de façon inopinée par la demande des dossiers/documents à corriger au département audité au préalable. Quant aux activités/départements ayant présenté beaucoup de vulnérabilités, leur audit fera l'objet de la première mission du planning d'audit suivant.

5.7. Mesure de l'efficacité du service d'audit interne

5.7.1. Revue qualité de l'audit interne

La revue qualité est l'autocontrôle de l'audit interne exercé par les auditeurs eux-mêmes sous forme de contrôle croisé (chacun évalue le travail de l'autre).

▪ **Evaluation des documents d'audit / de la fonction audit interne.**

Par application de la **norme IIA 1311** « Les évaluations internes doivent comporter des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne et des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation connaissant les pratiques d'audit interne et les normes ».

A MTN, cette mission permet de vérifier si tous les documents permettant l'exécution de la mission ont été élaborés durant cette période. Ces documents doivent être placés dans un classeur par l'auditeur qui exerce la mission. La vérification se fait à base de la fiche de planification de la mission (Audit filing system) sur laquelle figurent les documents relatifs à toutes les étapes de la mission d'audit. Encore appelée « revue qualité de l'audit », elle doit être exercée sur l'ensemble des audits de l'année et à un classeur doit se rapporter une mission.

▪ **Etapes de la revue qualité de l'audit de l'année**

- la réunion de contact avec les audités ;
- la collecte et analyse des données ;
- la synthèse des constats et des recommandations ;
- la clôture.

La réunion de contact avec les audités

Elle consiste à échanger avec les audités en leur faisant part de la conduite à tenir lors de cette mission. Nous rappelons qu'au cours de cette mission, l'audité représente l'auditeur dont le travail sera contrôlé par les autres auditeurs d'une part. D'autre part, une évaluation sera faite par les départements audités pour mieux appréhender le comportement de chaque auditeur pendant leur mission. Pour l'année 2014, cette tâche nous a été confiée. Pour des raisons de disponibilité, la réunion n'a pas pu être réalisée avec tous les auditeurs. Une interview a été faite avec chacun des audités.

C'est à la fin de chaque mission que les auditeurs sont évalués par les départements audités au préalable. Cette évaluation se fait suivant un questionnaire remis au responsable de chaque département/service. Ce qui permet à la hiérarchie (Directeur du BRM) de juger le comportement des auditeurs envers les audités.

La collecte et analyse des données de l'audit interne

Il s'agit pour toutes les missions de prendre les classeurs constitués par les auditeurs et vérifier l'exactitude des informations; de vérifier si la constitution du classeur respecte la nomenclature et la numérotation de la fiche de planification de la mission.

Il en ressort de cette analyse les constats (faits relevés), les causes (raisons qui ont entraîné ces faits) et les impacts (conséquences) afin de faire des recommandations pour la résolution du problème ; tous synthétisés dans un tableau.

Tableau 8 : Revue qualité d'une mission

Missions	Causes	Conséquences	Recommandations
<p>Leave administration</p> <p>Constats : le système de classement et de vérification (suivant la fiche de planification de la mission) n'est pas bien exécuté.</p> <p>Le classeur est bien séparé par des intercalaires mais le contenu est incomplet et les documents ne sont pas référencés.</p>		<p>-Inachèvement du travail du travail d'audit ;</p> <p>-absence de justificatifs en cas de vérification ou de tout autre contrôle d'audit ;</p> <p>-surplus de tâches effectuées par rapport à celles prévues ; d'où la non atteinte des objectifs.</p>	<p>-Le système de classement et de vérification demeurant inchangé pour chaque mission, il est souhaitable de formaliser le classeur avant le début de la mission et l'aménager au cours de la mission ;</p> <p>-procéder à leur contrôle à la fin de chaque mission ;</p> <p>-s'assurer de l'exhaustivité de chaque document avant la classification.</p> <p>Travail effectué par l'auditeur : référencement des documents existants</p>

Source : Département BRM (2013).

La clôture

Elle consiste à faire part aux auditeurs des problèmes détectés afin de procéder à leur correction.

5.7.2. Intégration au sein de MTN

L'audit interne est souvent perçu comme une fonction « policière » à MTN d'après ses agents. Les auditeurs font alors preuve d'intégration pour être compris et accepté au sein de l'organisation ; c'est un facteur essentiel pour sa réussite.

5.8. Formation des auditeurs internes

Les auditeurs internes et leur directeur sont diplômés de grandes écoles de commerce et de l'université, avec au moins 5 années d'études dans le domaine.

Pour maintenir la compétence des auditeurs internes, MTN se préoccupe de l'actualisation de leurs connaissances par des séminaires, des formations à l'étranger ou sur place et via MTN

Academy. MTN Academy est le centre de formation de MTN basé à Accra (Ghana), destiné à la formation des agents de MTN. La formation peut se faire à distance ou dans les locaux du centre.

5.9. Environnement de l'audit interne à MTN

A l'instar de ce qui est dit précédemment, le BRM est composé d'autres fonctions connexes à l'audit interne. La planification d'une mission peut découler des risques détectés par le Risk Manager ; comme l'exécution d'une mission peut susciter l'intervention d'un autre service tel que le Fraud risk management.

5.9.1. Le risk management (la gestion des risques de l'entreprise)

Le Risk Management est une approche d'audit basée sur les risques. Notons qu'un risque est tout évènement susceptible de menacer l'atteinte d'un objectif (stratégique ou opérationnel) ; il constitue un aléa non souhaité pour l'entreprise. Cette rubrique est divisée en plusieurs volets :

Processus de gestion des risques

Il est synthétisé en quatre (4) éléments :

- **Identification des risques (à caractères ponctuel et dynamique basée sur l'identification des objectifs)**

Caractère ponctuel : le combined assurance report

C'est une méthode qui réunit l'audit interne et les clients pour évaluer le risque au niveau de chaque activité en vue de définir les probables missions à exécuter. Les plans sont établis à partir des orientations provenant du Comité d'audit ou du BRM group. Elle est constituée de plusieurs lignes de défense dont chacune doit pouvoir donner la conduite à suivre face à un risque :

- 1^{ère} ligne: les opérationnels
- 2^{ème} ligne : le risk management
- 3^{ème} ligne : l'audit interne

Identification des objectifs

MTN Group définit les group objectifs ou objectifs stratégiques. Les plans stratégiques sont élaborés pour une durée de quatre (4) ans. En fonction de ces objectifs, chaque filiale définit ses objectifs stratégiques (environ au nombre de 10) et les moyens pour les atteindre.

Le BRM Group a lui aussi, déjà défini les risques principaux (au nombre de 23). Chaque risque est attaché à un directeur qui est responsable ; et à chaque risque principal correspond un ou plusieurs objectifs stratégiques.

Rôle du risk Manager : il communique les manifestations des risques principaux dans chaque processus ou les impacts de chaque processus dans les risques.

Après avoir déterminé le nombre de processus influencé par un risque, il convoque une réunion avec les responsables de chaque processus car pour chaque activité, il faut identifier les risques courants ou problèmes.

Rôle de chaque responsable :

1^{ère} ligne de défense : il donne le niveau de contrôle pour l'activité (satisfait ou pas) ;

2^{ème} ligne de défense : le Risk Manager donne une évaluation du contrôle à chaque processus ;

3^{ème} ligne de défense : le Forensic et l'audit interne peuvent donner une évaluation s'il y a lieu d'évaluer. Ce n'est pas obligatoire, ça dépend du travail qu'ils ont effectué.

- **Evaluation des risques (peut se définir par l'impact que le risque peut avoir et par la probabilité qu'il peut agir)**

Elle consiste à définir la note pour chaque risque principal, afin de déterminer le niveau du risque résiduel. Il se situe sur cinq (5) niveaux entre « rare » et « presque certain ».

Face à un risque, plusieurs décisions peuvent être adoptées :

A : accepter le risque

R : réduire le risque

P : partage ou transfert du risque (la gestion de la conséquence du risque revient à une tierce personne que l'on peut appeler sous-traitant).

E : évitement (refus de la faisabilité d'une activité après avoir détecté un risque probable).

Après avoir évalué les risques, il faut définir les actions correctives pour chaque risque.

Plan d'actions

Chaque responsable se doit de présenter les actions ou les moyens à effectuer pour corriger les risques. Bien que tout risque ne faisant pas toujours appel à une action corrective, chaque responsable donne son point de vue sur risque. C'est sur cette base que toutes les activités sont planifiées.

Les risques graves sont ceux qui présentent plus de catastrophes. Ils ne surviennent pas tous les jours et font l'objet d'une assurance.

▪ Planification de la réaction

Il s'agit de la définition des réponses ou actions correctives pour éliminer les causes d'un défaut ou tout autre événement indésirables existants, pour empêcher qu'ils ne se reproduisent. Ces actions permettent de résoudre les problèmes posés par la survenance du risque afin de le proscrire.

▪ Suivi et réévaluation

Le suivi consiste à surveiller et notifier en temps utile l'exposition de MTN aux risques encourus. Pour la réévaluation, les prévisions ou les estimations des risques réalisées antérieurement sont comparées aux résultats réels afin de mettre en évidence les éventuelles lacunes du système de contrôle.

5.9.2. Fraud risk management

Il s'agit de l'audit de la fraude. Le contrôle de la fraude est important pour les grandes entreprises comme MTN Congo. Il existe un petit nombre d'individus qui sont toujours honnêtes, qu'elles que soient les opportunités de fraude et l'absence ou non de sanctions. Il existe également un nombre restreint de personnes qui agissent toujours de façon malhonnête, même lorsqu'elles s'exposent à de lourdes sanctions.

L'audit de la fraude est divisé en deux (2) grands volets qui sont : la prévention et la détection de la fraude.

▪ La prévention de la fraude

Elle est pratiquée pour la protection de l'entreprise. Il faut comprendre et cerner les facteurs et conséquences du risque de fraude par les moyens empêchant sa manifestation tels que :

- la sensibilisation ;
- le contrôle ;

- les recommandations ;
- les évaluations du risque de fraude ;
- etc.

Un audit de la fraude peut alors être déclenché après l'exécution d'une mission d'audit interne faisant apparaître plusieurs aberrations ou suite à une déclaration d'un agent de MTN ou d'un tiers. Il existe alors différentes sources de dénonciation :

- la perte ou écart de fonds découvert après un contrôle ;
- le risk management et l'audit interne ;
- la ligne de dénonciation anonyme (Wester Bloing) basée en Afrique du sud et installée à MTN Congo depuis 2008. C'est un numéro ouvert à tous les agents de MTN (Groupe et filiales), les permettant de signaler tout acte malveillant suspecté ou remarqué au sein de l'entreprise, sans être identifié ;
- les dénonciations internes des agents ;
- les dénonciations externes faites par des personnes extérieures à MTN, qui détiennent des informations importantes ou qui ont surpris certains agents en plein délit.

▪ **La détection de la fraude**

La fraude est un aspect délicat de l'audit, elle peut être dévastatrice pour l'entreprise si elle n'est pas détectée et éliminée rapidement. Il est souvent admis que la fraude augmente mais en réalité, cette impression est le résultat d'une meilleure détection.

La fraude se distingue de l'erreur par son caractère intentionnel. Le risque de ne pas détecter une anomalie significative est plus élevé en cas de fraude qu'en cas d'erreur parce que la fraude est généralement accompagnée de procédés destinés à dissimuler les faits.

Le Forensic Superviseur n'intervient pas comme l'audit qui a pour contrainte de respecter les étapes d'une mission d'audit ; il peut toutefois faire ses investigations. Il existe deux (2) types d'investigations dont la préliminaire et l'approfondie.

L'investigation préliminaire

C'est une recherche minutieuse qui consiste à déterminer ou à confirmer les allégations face à une situation de fraude. Lorsque les arguments de la fraude sont affirmés, il faut procéder à une étude approfondie.

L'investigation approfondie

Elle consiste à décrire le vol ou la fraude en énumérant les faits, les causes et les conséquences. Pour ce faire :

- il faut auditer le processus et viser les fraudeurs (préciser que le processus n'a pas été respecté et la personne coupable de l'acte de fraude ;
- démontrer toutes les failles du contrôle interne et proposer des recommandations pour les améliorer.

La mise en place de solutions décisionnelles contribue à l'optimisation et l'industrialisation de l'analyse des fraudes.

Conclusion

Il apparait de toute évidence que la pratique de l'audit interne à MTN est d'une importance capitale vu la taille de l'entreprise et les activités ou départements à contrôler. Elle est effectuée suivant la méthodologie édictée par les normes et adaptée à l'entreprise. Toutefois l'intervention d'un auditeur externe s'avère nécessaire pour les audits complexes sauf la certification des comptes et l'audit des finances qui sont obligatoirement de son attribution.

En somme ce chapitre nous a permis d'appréhender la structure du BRM, de prendre connaissance des outils et facultés mis en œuvre pour l'accomplissement de leurs travaux. Les techniques d'audit sont certes normalisées mais leur application dépend d'une entreprise à une autre, selon les éventuelles opportunités. Suite à ce chapitre, l'étude du fonctionnement de l'audit interne serait alors favorable.

Chapitre 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

L'audit est perçu comme un écart entre ce qui est prévu et ce qui se fait sur le terrain, la démarche à suivre. En cas de gap, faire des recommandations en vue de dresser l'écart. D'où ce dernier chapitre qui consistera, à la suite de la description de la pratique de l'audit interne à MTN Congo, à faire une analyse de ladite pratique. Cette analyse sera réalisée dans l'optique de ressortir les forces et faiblesses de la fonction. Des actions seront alors préconisées en vue de pallier les faiblesses pour améliorer la fonction audit interne.

6.1. Présentation et analyse des résultats

Elle est effectuée par le rassemblement de plusieurs informations. Nous avons exploité la revue documentaire de l'entreprise, ensuite examiner le guide d'entretien et les différentes interviews menées avec quelques responsables. Sans oublier la pratique de l'audit interne à laquelle nous avons participé pendant quelque temps.

6.1.1. Les forces de la pratique de l'audit interne

Existant depuis des années et étant bien implantée au sein de MTN, la fonction audit interne présente aussi bien des points positifs que des points négatifs. Ses points positifs (forces) favorisent alors sa pratique et sa contribution dans l'amélioration de la gestion de l'entreprise. Ils sont à énumérer sur les plans organisationnel, administratif, technique et exécutif.

6.1.1.1. Au plan organisationnel

Il relate les aspects positifs du Département BRM relatifs à son rattachement hiérarchique et ses attributions.

▪ Le rattachement hiérarchique

Il existe, au sein de MTN, un organigramme bien détaillé et actualisé au mois de septembre 2014. De cet organigramme, ressort le rattachement hiérarchique du BRM. En effet, le BRM est fonctionnellement rattaché au comité d'audit et mieux, hiérarchiquement rattaché à la Direction générale. Cette position lui confère les caractères objectif et indépendant dans l'exécution des missions et la publication des résultats. Ainsi, il entretient de bonnes relations avec la Direction générale en lui servant de conseiller face à la prise de décisions pour la continuité d'exploitation de MTN Congo ; et travaille avec le Comité d'audit pour assurer de solides contrôles internes.

De ce fait le responsable de l'audit interne communique les résultats d'assurance et d'amélioration de la qualité à la Direction générale et au Conseil d'administration.

▪ **Les attributions du BRM**

Les attributions sont clairement définies au sein du BRM. Tout d'abord, le Comité d'audit qui travaille concomitamment avec le BRM, a pour attribution l'assurance de l'existence, de l'efficacité de contrôle et de la fiabilité des informations financières. Ainsi, la fonction assignée à l'audit interne est l'assurance sur l'existence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, l'assurance sur les responsabilités des opérationnels (si les tâches qui leur incombent sont réellement accomplies) sur la base des demandes et suggestions des différentes directions opérationnelles.

▪ **Les rapports avec les auditeurs externes (commissaires aux comptes)**

Le BRM fait l'objet d'une évaluation externe comme l'exige la norme IIA 1312. Le BRM communique également ses rapports au commissaire aux comptes, d'où les relations suivantes :

- rencontres périodiques pour discuter des questions d'intérêt commun ;
- accès réciproques aux papiers de travail de chacun ;
- échange des rapports d'audits ;
- modalités de mise en œuvre des recommandations de l'audit externe.

6.1.1.2. Au plan administratif

Au sein de l'organisation du Conseil d'administration, il existe des textes organisationnels (statuts, règlements, code de conduite et d'autres règles d'éthique) diffusés aux parties prenantes, répondant aux principes de gouvernement d'entreprise. Parmi les principales missions assignées au Conseil d'administration, figurent également l'assurance du respect du code d'éthique, du fonctionnement et de l'application du dispositif de contrôle interne. De ce fait, le BRM communique librement avec les membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit. Ce qui permet au Service de l'audit interne de faciliter une cohérence en termes de qualité des services fournis à MTN pour l'apport d'une valeur ajoutée.

6.1.1.3. Au plan technique

Il est nécessaire d'énoncer les points positifs sur l'ensemble des éléments favorisant l'exercice de l'audit interne. Il s'agit entre autres des références, moyens et outils de la fonction.

- **L'existence d'un code d'éthique**

Le BRM possède un code d'éthique qui est une instruction sur la conduite à adopter par les membres du BRM, encore plus rigoureux pour les auditeurs.

- **L'existence de la charte d'audit interne**

L'audit interne de MTN dispose d'une charte qui fixe les droits et devoirs de la fonction, détermine les missions et responsabilités, les normes de travail, l'organisation et le processus d'audit interne, à l'exception des principes et des codes. Elle peut être consultée par tous les membres de la société et fait l'objet d'une révision tous les deux (2) ans. Après son établissement, le responsable de l'audit interne soumet la charte à l'approbation de la Direction générale et du Conseil comme le préconise la norme 1000 de l'IIA.

- **L'existence d'une cartographie des risques**

Elaborée par les auditeurs internes, la cartographie permet à l'auditeur de localiser tous les risques de l'entreprise et d'en ressortir le plan d'intervention des missions (plan d'audit). Ce qui paraît encore plus efficace est la présence du Risk Manager, une fonction encore moins mise en valeur par les entreprises. Il aide alors les auditeurs internes à l'élaboration et à la mise en œuvre de la cartographie, suivant les risques déjà détectés.

- **Le plan d'audit**

La gestion des missions d'audit interne se fait sur la base d'un planning des missions découlant de la cartographie des risques : il s'agit du plan d'audit. Ce plan est constitué chaque année et tient compte d'un budget de fonctionnement alloué à chaque type de mission. Il décrit les sujets à auditer au cours de l'année, la période d'intervention pour chacun et aussi l'équipe ou l'auditeur intervenant(e) en fonction de la compétence requise pour les missions.

- **Le manuel de procédures**

Il existe un manuel de procédures appelé « bloque de procédures » contenu dans un site. Ce manuel est une référence méthodologique décrivant la procédure à suivre dans chaque mission, pour l'ensemble des intervenants. Il constitue également un outil de formation pour les nouveaux venus (stagiaires ou agents).

6.1.1.4. Au plan pratique

La pratique concerne la mise en œuvre du plan d'audit (l'exécution des tâches).

- **Le soutien de la Direction générale**

La Direction générale assiste l'audit interne dans l'exercice des responsabilités des auditeurs. Elle est chargée de la validation de la charte et du plan d'audit interne, de la mise à disposition des moyens nécessaires pour l'accomplissement des missions. Elle s'occupe également de la signature des ordres de mission et la validation des rapports d'audit. De par son implication, la Direction générale est à la disposition de l'audit interne, favorise donc son indépendance et son intégration au sein de l'entreprise.

- **La compétence des auditeurs**

D'après les différents entretiens avec les responsables de MTN et les membres du BRM, il est important de souligner le savoir-faire des auditeurs dans l'exercice de leur fonction. Du Directeur du BRM aux membres, notre attention a été marquée par la motivation prouvée par chacun. Non seulement par la maîtrise du domaine et de l'entreprise, mais aussi par leur implication dans leur travail. Ce qui a simplifié notre compréhension du BRM et notre intégration au sein de MTN.

- **La conduite des missions**

La réalisation des missions s'effectue suivant les normes 2210, 2220, 2230 et 2300 de l'IIA. Mieux encore, cette démarche est subdivisée en phases dont chacune contient des étapes, afin de mieux cerner la méthodologie.

Un autre point positif qui s'ajoute est l'utilisation du logiciel ERA (Entreprise Risk Assessor) et des outils tels que les interviews, les analyses, l'observation physique,...

L'audit du management des risques de l'entreprise est très important dans la mesure où il permet d'évaluer le système de management des risques. C'est un bon point positif à souligner dans la pratique de la fonction, en adéquation avec la norme IIA 2210.

- **Le comportement des auditeurs**

Les auditeurs sont honnêtes et font preuve de professionnalisme envers les audités lors de la réalisation des missions. Cette remarque ressort de l'évaluation faite par les audités lors de la revue qualité. Ce qui est un atout et favorise une bonne compréhension entre les auditeurs et

les audités. Au vu de cette analyse, les forces de la pratique de l'audit interne ont été dégagées. Cependant, il existe également des faiblesses qui constituent les insuffisances de la fonction.

6.1.2. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne

Quelques points négatifs ont été relevés dans la pratique de l'audit interne mise en œuvre par MTN Congo. Ces insuffisances sont à énoncer sur les plans organisationnel, technique, et aussi sur la pratique.

6.1.2.1. Les points négatifs au plan organisationnel

Insuffisances de missions

De ses attributions, l'audit interne exerce des audits généralisés et quelques fois des audits spécialisés. Ce qui constitue une insuffisance à ce niveau. En plus des activités d'assurance, Il devrait également effectuer des missions d'assistance conseil, pour rendre plus complète sa définition, comme le préconise la norme 1210 C1.

Aussi, au lieu de se contenter des audits de régularité et de conformité, l'audit interne pourrait élargir son champ avec la réalisation des audits d'efficacité et de stratégie, pour une plus grande valeur ajoutée.

Il existe une rubrique « Process et qualité » au sein du BRM. « Process » concerne la rédaction et la mise en œuvre des procédures définies chaque année. Il permet également de trouver et d'implémenter les meilleures pratiques pour certaines activités. Quant à la « Qualité », elle n'est pas encore mise en œuvre par le Département. Il serait judicieux de se rassurer des procédures employées et lier le virtuel au réel en mettant en pratique cette sous rubrique.

6.1.2.2. Les points négatifs au plan technique

Ils constituent les insuffisances liées aux moyens techniques utilisés par l'audit interne. Pour que les auditeurs puissent traiter les données nécessaires à la réalisation des missions et en fassent l'analyse, ils ont besoin de technologies et d'outils adaptés pour la gestion des missions. Leur insuffisance et leur absence constituent un handicap pour la pratique de l'audit interne. Il y a l'absence des logiciels d'audit interne au sein du service

La diffusion de la charte d'audit interne, élément essentiel pour la réussite de la fonction, n'est pas bien assurée ; précisément pour les nouveaux venus dans le BRM qui, jusqu'à une certaine période passée dans l'entreprise, ignorent encore son existence et sa composition.

S'agissant de la charte, elle n'est pas suffisamment détaillée par le manque de référence aux normes, principes et codes.

6.1.2.3. Les points négatifs au plan pratique

Nous avons souligné quelques insuffisances dans la pratique de l'audit interne.

▪ L'insuffisance des moyens humains

L'insuffisance des moyens humains constitue une entrave à la bonne pratique de l'audit interne. L'effectif de deux (2) auditeurs n'est pas suffisant pour l'exécution de toutes les tâches. Cela pourrait avoir des répercussions sur le respect du planning d'audit.

▪ Le non-respect du plan d'audit

L'insuffisance ici se traduit par le non-respect des périodes d'intervention des missions. Suite au nombre restreint des auditeurs, la durée d'exécution de certaines missions devient délicate à respecter. Ce qui entraîne l'inachèvement ou la réalisation hâtive de certaines missions. Il n'y aura alors pas de cohérence entre ce qui doit être fait et ce qui est fait.

▪ L'insuffisance dans le suivi des recommandations

Des missions de suivi des recommandations doivent être programmées et effectuées après les délais de mise en œuvre accordés à l'audit, afin de s'assurer de l'application effective des recommandations. Ce qui n'est pas toujours fait par le BRM. Cette mission de suivi des recommandations peut se faire une fois après la réalisation d'une mission et dans la plupart des cas, elle se traduit par une mission en début de l'année suivante. Cela entraîne un retard dans l'exécution du planning et au risque de refaire les mêmes missions parce qu'en absence de contrôle, l'audit est tenté de n'apporter aucune action corrective. Pour plus de fiabilité, il est préférable de faire une mission de suivi de recommandations après chaque mission.

▪ La mauvaise gestion des dossiers de travail par les auditeurs

Chaque auditeur tient un classeur pour chaque mission ; à une mission, un classeur pour répertorier tous les papiers de travail et preuves qui ont permis la réalisation de la mission. Ce classeur doit être maintenu et mis à jour au fur et à mesure que la mission se déroule. Ce qui est fait avec sans minutie par les auditeurs du BRM. Ce qui entraîne la carence des dossiers à

la fin de la mission et le retard dans la finalisation du travail vu l'indiscipline dans la gestion des documents.

- **L'absence de certification des auditeurs internes**

Bien qu'ayant reçu une formation dans le domaine de l'audit par leur niveau d'études acquis qui est le Master 2, les auditeurs du BRM ne disposent pas de la certification notoire des auditeurs internes qui est le Certified Internal Auditor (CIA). Donc ils ne possèdent pas de titre respecté et internationalement reconnu qui pourrait leur permettre de se distinguer en mettant en avant leur expertise et leur compétence dans le domaine.

6.2. Recommandations et plan d'action

En vue de toutes ces faiblesses précitées, il y a lieu d'émettre des propositions et des recommandations pour l'amélioration de l'audit interne à MTN Congo. Dans le but d'accomplir davantage son rôle pour un bon fonctionnement et pour le maintien de sa position sur le marché congolais.

6.2.1. Réorganisation de l'organigramme de MTN et de l'audit interne

Pour une meilleure efficacité de l'audit interne, il est important que le management réaménage l'organigramme de MTN et que le département BRM maintienne une définition bonne et complète de ses missions et une gestion suffisante des ressources.

6.2.1.1. La redéfinition des missions d'audit interne

En plus des activités d'assurance, le BRM devrait intégrer des activités d'assistance et de conseil pour une meilleure correction des actions et l'orientation de la fonction.

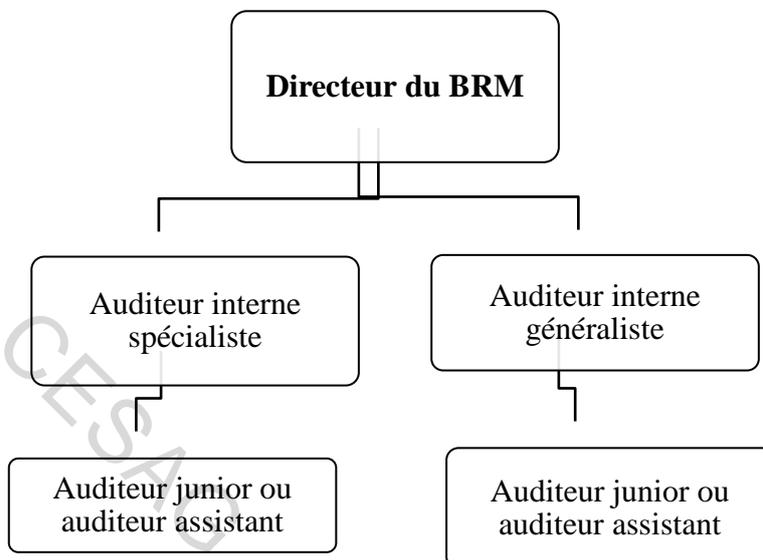
Aussi, nous recommandons l'extension du planning des missions en y ajoutant les audits d'efficacité et de stratégie, afin de déterminer le degré de performance de chaque domaine et la pertinence de la politique utilisée par chacun ou par l'entreprise.

6.2.1.2. Le renforcement du personnel

Nous recommandons le maintien de la structure actuelle dans sa dénomination et son pilotage en l'étoffant d'un personnel suffisant et qualifié pour une meilleure exécution des missions. Ce renforcement se fera par :

- le recrutement de deux auditeurs juniors pour assister chaque auditeur (spécialiste et généraliste) ;

- ou le recrutement d'un auditeur confirmé pour consolider l'équipe d'audit interne. A cela peut s'ajouter l'embauche d'un(e) secrétaire ou assistante du BRM pour servir d'aide à l'exécution du planning et s'occuper de la gestion de la documentation. Cette deuxième option s'avère moins importante du moment où la première est exécutée.



Source : Nous-même

6.2.2. Aménagement des moyens techniques

Etant des éléments indispensables à la pratique de l'audit interne, les moyens techniques doivent être pour certains, mis en place et pour d'autres, améliorés, afin de faciliter le travail aux auditeurs.

6.2.2.1. La charte d'audit interne

Bien qu'existant et approuvée, la charte d'audit interne doit être correctement détaillée en faisant référence aux normes, principes et codes applicables. Aussi, elle doit être connue de tous en faisant l'objet d'une politique d'information et de sensibilisation auprès des différents acteurs, surtout les nouveaux venus au BRM (stagiaires comme recrues).

6.2.2.2. La mise en place des moyens informatiques

L'évolution de la technologie permet de perfectionner et de rendre productif le travail de chacun. Il serait alors nécessaire pour le BRM de se procurer certains logiciels pour rendre plus pratique et actuelle la fonction audit interne. Au lieu de ne se contenter que de word et excel.

6.2.3. Conduite des missions

La méthodologie de l'audit interne pour la conduite des missions est globalement satisfaisante, excepté quelques points qui doivent être améliorés.

6.2.3.1. Le suivi des recommandations

Cette dernière phase de la méthodologie de l'audit interne est très capitale du fait qu'elle permet de contrôler les modifications apportées par les audités suite aux recommandations faites dans le rapport d'audit interne. De ce fait, nous recommandons l'exécution d'une mission de suivi des recommandations un mois au plus, après la clôture de chaque mission. La durée de cette mission importera peu, qu'elle soit courte ou moyenne. Elle permettra de s'assurer que toutes les corrections ont été faites par les audités et que la mission est totalement et parfaitement close.

6.2.3.2. La gestion des documents de travail

Les papiers, feuilles et preuves de travail doivent être gérés de façon à être classés au jour le jour dans le classeur constituant le dossier. Après chaque activité, ils doivent être référencés et rangés de sorte à ne pas les perdre, ni les confondre. La fin d'une mission correspondra alors à la clôture d'un dossier.

6.2.3.3. Certification des auditeurs

Pour une meilleure expertise des auditeurs, ils devraient posséder le CIA comme le confère les normes professionnelles et le code de déontologie de l'IIA. Pour ce faire, il faudra s'inscrire et poursuivre la formation.

6.2.4. Plan de mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations relève de la responsabilité de tous les acteurs de l'audit interne : le Directeur du BRM et les deux auditeurs. Le Directeur a la responsabilité de décider des actions adéquates à engager en réponse aux observations et recommandations. Le plan de mise en place des actions correctives doit s'assurer que les modifications aux situations sous-jacentes ont été apportées. Il est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Action à mettre en œuvre	Responsables	Périodicité
Redéfinition des missions d'audit interne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ diversification des missions ; ▪ élargissement du planning d'audit (du champ d'intervention). 	Etablir le nouveau planning en intégrant les nouvelles missions sur la base de la nature des postes à auditer.	Direction générale ou Directeur du BRM	Dans un délai de 04 mois (pour le plan annuel de l'année prochaine).
Renforcement du personnel : Recrutement des auditeurs pour renforcer l'équipe d'audit interne.	Embauche du personnel par un redéploiement du département	MTN	Après la réorganisation des missions.
Modification et diffusion de la charte d'audit interne	Applications des normes et code de l'IIA et prise de connaissance par les différents acteurs.	BRM	Immédiate
Mise en place des moyens informatiques	Acquisition de nouveaux logiciels pour la bonne pratique du BRM	BRM	Dans un délai de 03 mois
Suivi des recommandations : exécution des missions de suivi des actions correctives	Planifier des missions pour le suivi de l'application des recommandations par les audités	Directeur du BRM	Dans un délai d'un mois après chaque mission
Gestion des documents de travail	Répertorier tous les papiers de travail pour le dossier	Chaque auditeur	Pendant le déroulement de la mission.
Certification des auditeurs	Inscription des auditeurs internes au CIA	Directeur du BRM avec l'appui du DG	Immédiatement

Source : nous-même

Conclusion

L'audit interne est une fonction bien implantée et bien pratiquée au sein de MTN Congo. Néanmoins, l'étude de sa pratique nous a permis de mettre en évidence ses forces et faiblesses en vue d'améliorer la fonction à travers des propositions et recommandations. La mise en

place de de ces recommandations permettra de remédier aux divers obstacles soulevés et au service d'audit interne de mieux fonctionner. Le suivi de l'exécution du plan d'action relève de la responsabilité du service d'audit interne qui devra veiller à sa correction lorsque les besoins se feront sentir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

L'audit interne est une approche « totale » d'évaluation des systèmes de gestion des organisations. Au sein de MTN Congo cette fonction est existante depuis quelques années. Etant pilotée par le Groupe MTN (Afrique du sud), la fonction audit interne fait l'objet d'une revue chaque année. Ce qui permet l'amélioration de l'activité de l'entreprise, voire l'accroissement de son chiffre d'affaires. Bien que certaines modifications doivent être apportées, la dénomination de l'audit interne est adoptée et connue par l'ensemble du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans l'intention de perpétuer la bonne gouvernance prônée par les bailleurs de fonds, les administrateurs en général, les dirigeants de MTN ont su mettre en place la fonction audit interne. Celle-ci assure sa survie et sa croissance malgré les perpétuelles mutations et multiples obstacles auxquels sont confrontées les entreprises actuelles.

L'audit interne constitue l'un des outils inéluctables à l'atteinte des objectifs et à la bonne gestion de l'entreprise. Il n'est plus borné au seul contrôle de la comptabilité ou du contrôle de gestion, c'est un service /département à part entière de l'entreprise (directement rattaché au Directeur général ou au comité) pour assurer son indépendance. Bien qu'étant le seul à analyser l'entreprise par un diagnostic rigoureux de ses flux et grâce à une prise de recul incomparable, sa pratique nécessite une analyse qui permet de cerner les enjeux de la fonction et d'assurer sa maîtrise. Ce qui a été le but de notre étude sur la fonction audit interne telle que conçue et pratiquée au sein de MTN Congo. Pour ce faire, nous avons, à partir de la revue de littérature, élaboré un modèle d'analyse en guise de canevas, permettant la réalisation de notre étude.

Cette analyse de la pratique de l'audit interne a permis d'identifier les forces et les faiblesses se situant au niveau de son organisation et de son fonctionnement. Les points forts relevés répondent aux particularités contextuelles évoquées, alors que les insuffisances quant à elles constituent des limites auxquelles nous avons proposé des solutions afin de renforcer leur légitimité et l'efficacité de leurs actions. L'application des recommandations doit être crédible et favoriser l'efficacité du service, la réussite des missions et donc la mise en place du plan d'actions.

Ce mémoire n'a pas prétendu donner les réponses définitives aux problèmes qui minent la pratique de l'audit interne au sein du département. Il vise à donner plus de corps aux éléments relevés avec l'amélioration des dispositifs existants par la mise en place d'un certain nombre de bonnes pratiques touchant à des domaines variés. Il éveille alors la prise de conscience des dirigeants de MTN sur l'importance et le rôle d'une structure d'audit interne bien organisée et disposant des moyens adéquats dans la maîtrise de ses activités.

Il ressort des investigations effectuées que l'audit interne à MTN est une fonction en développement et répond à des spécificités particulières. Il adopte donc un positionnement au sein de MTN qui lui permet d'être efficace, efficient et d'apporter une réelle valeur ajoutée.

Il est à croire que le degré de satisfaction concernant l'efficacité du BRM est satisfaisant et que l'audit interne pratiqué au sein de MTN Congo contribue favorablement à l'évaluation des différents services et processus de MTN, et surtout à l'amélioration de sa gouvernance. Le BRM doit s'atteler à peaufiner la fonction audit interne, afin de permettre à MTN de maintenir sa position de leader sur le marché des télécommunications congolais.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien pour le Directeur Général

Dans le but d'exécuter les travaux de notre mémoire de fin d'études, nous effectuons des recherches sur la pratique de l'audit interne au sein de MTN Congo. Etant l'un des premiers acteurs de la gouvernance d'entreprise, il est nécessaire pour nous d'échanger avec vous sur les stratégies et objectifs de l'entreprise, l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne.

1. Comment mesurer et piloter le niveau d'efficacité requis du système de contrôle interne pour garantir l'atteinte des objectifs de l'entreprise ? Comment s'assurer de l'efficacité de votre contrôle interne au sein de vos systèmes d'informations ?
2. La politique en matière de prise de risques (les risques que l'entreprise est disposée prendre) est-elle définie ? De quelle manière est-elle liée à ses objectifs ?
3. Quelle appréciation faites-vous de l'organisation actuelle de l'entreprise ?
4. Comment définissez-vous l'audit interne ? Quels sont le fonctionnement, la composition et la taille du département audit interne ?
5. Existe-t-il une charte des administrateurs au sein de MTN Congo ? Les fonctions de Directeur général et du Président du conseil d'administration/comité d'audit sont-elles séparées ?
6. Quelles relations entretenez-vous avec les membres du comité d'audit et ceux du BRM ?
7. Quelles sont les missions confiées au BRM ?
8. Selon vous, est-ce-que l'audit interne apporte une valeur ajoutée et participe à la gouvernance d'entreprise ? A quel niveau de l'organisation est-il rattaché ? Ce département est-il en conformité avec les normes de l'IIA ?
9. Pensez-vous que la mise en œuvre des recommandations permet la maîtrise et l'amélioration de l'activité par les responsables concernés ? Veillez-vous régulièrement à l'application de ces recommandations au sein de l'entreprise ?
10. Une bonne maîtrise des risques de l'entreprise est-elle assurée par le BRM ? Comment se comportent les dirigeants dans leurs relations avec les membres du BRM ?
11. Quel est votre degré de satisfaction concernant le BRM ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Insatisfaisant

Annexe 2 : Guide d'entretien pour le Directeur du BRM

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'études, nous effectuons des recherches pour la pratique de l'audit interne et sur ce, dans votre département. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire pour mieux cerner la fonction. L'interview que nous souhaiterons avoir avec vous, portera essentiellement sur l'organisation, le fonctionnement et tous les enjeux de l'audit interne au sein de MTN Congo.

1. Quelles sont les principales missions assignées au BRM ?

	OUI	NON
Evaluer le système d'organisation		
Evaluer le processus de gouvernement d'entreprise		
Evaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôle interne		
Evaluer le processus de management des risques		
S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour collecter, traiter, enregistrer et diffuser ces informations		
S'assurer du respect des politiques, plans, directives, procédures, lois et règlements		
S'assurer de la protection et de l'optimisation des ressources		
Autres (préciser)		

2. Quelles sont les principales responsabilités assignées au BRM ?

	OUI	NON
a) Conduite des audits		
- Audit comptable et financier		
- Audit social		
- Audit de la stratégie		
- Audit de la qualité		
- Audit informatique		
- Audit fiscal		
- Autres (préciser)		
b) Assurer des contrôles		
c) Planifier des missions d'audit		

d) Définir des programmes de travail		
e) Contribuer à la création de la valeur dans l'entreprise		
f) Apporter un diagnostic		
g) Formuler des recommandations		
h) Remonter régulièrement les points constatés à la hiérarchie		

3. Quel est le niveau de rattachement hiérarchique du BRM ?

- Comité d'audit
- Conseil d'administration
- Direction générale
- Direction financière et comptable
- Autres (préciser)

4. Quel est le niveau de rattachement fonctionnel du BRM ?

- Conseil d'administration
- Comité d'audit

5. Faites-vous une différence entre audit interne et contrôle de gestion ?

Oui Non

6. Avez-vous une charte de l'audit interne ?

Oui Non

7. La charte de l'audit est-elle établie de façon détaillée ? Comment est-elle structurée ?

.....

8. Disposez-vous d'un code d'éthique, un code de bonne conduite ?

Oui Non

9. Avez-vous un manuel de procédures et un manuel d'audit interne ?

Oui Non

10. Pour chaque procédure, le manuel décrit-il :

	OUI	NON
Les objectifs de contrôle ?		
Les principes et règles de gestion ?		
Les supports utilisés ?		
Les délais d'exécution des tâches ?		

11. Quel est l'effectif de votre département ?

12. Quelle est la composition de l'équipe d'audit interne ?

.....

13. Pour la gestion des missions :

	OUI	NON
a) Avez-vous un planning des missions ?		
b) Ce planning est-il respecté ?		
c) Votre planning des missions tient-il compte d'un budget de fonctionnement alloué à chaque type de mission ?		
d) Quand vous évaluez le contrôle interne, utilisez-vous : - L'approche par les contrôles - L'approche par les risques		
e) Le BRM effectue-t-il souvent des missions surprises ?		
f) Les missions inopinées demandées par la direction perturbent-elles votre planning des missions ?		
g) Le BRM sous-traite-t-il des missions d'audits spécifiques ? Si oui, quels types de missions sous-traitez-vous ?		
h) Les équipes sont-elles composées en fonction de la compétence requise pour les audités ?		
i) Le BRM reçoit-il des demandes des missions des audités ?		
j) Le BRM communique-t-il ses rapports au(x) :		

- Conseil d'administration - Comité d'audit		
k) Maîtrisez-vous la méthodologie de l'audit interne telle qu'exigée par la profession ?		
l) Connaissez-vous les normes pour la pratique de l'audit interne ?		
m) Les moyens mis en œuvre pour l'exécution des missions vous paraissent-ils suffisants ?		
n) Le département dispose-t-il des ressources dont pour mener à bien les missions ? Si oui, lesquels ?		
o) Trouvez-vous une adéquation entre le volume des missions à effectuer et la durée impartie ?		

14. Préciser la date de conception et de sa dernière mise à jour :

- Du manuel de procédures
- Du manuel d'audit interne

15. Existe-t-il un plan pluriannuel d'audit ? Est-il décliné en programme annuel ?

16. Quels outils de travail utilisez-vous ?

17. Avez-vous établi une cartographie des risques de votre société ? Par qui est-elle élaborée ?

18. Le BRM communique-t-il librement avec les membres du comité d'audit ou conseil d'administration ?

19. Votre département fait-il l'objet d'une évaluation externe ?

20. Si oui, par qui et pourquoi ?

21. Quel est votre degré de satisfaction concernant le BRM ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Insatisfaisant

Annexe 3 : Guide d'entretien avec les auditeurs

1. Quelle description faites-vous de l'organisation de votre structure ?
2. Vous permet-elle de bien réaliser vos missions ?
3. Le niveau de formation dont vous disposez vous permet-il d'assurer complètement les fonctions d'auditeur ?
4. Bénéficiez-vous d'un programme de formation professionnelle continue adapté et cohérent ?
5. Faites-vous preuve d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et d'indépendance dans l'exercice de votre fonction ?
6. Le budget que dispose le département est-il suffisant pour couvrir les diverses charges liées aux activités ?
7. Comment se fait la mise à jour du manuel de procédures, du manuel et de la charte d'audit ?
8. La cartographie des risques fait-elle l'objet d'une actualisation régulière ?
9. Etes-vous satisfait de l'effectif de votre département et de l'équipe d'audit ?
10. Comment et qui programme vos missions ?
11. Les missions découlent-elles du plan d'audit ? Quelle est sa périodicité et par qui est-il validé ?
12. La planification des missions prend-t-elle en compte tous les domaines de MTN Congo ?
13. Comment pouvez-vous décrire le déroulement de vos missions ?
14. Quelle est la durée moyenne de vos missions ?
15. Comment constituez-vous votre équipe et quelles sont les tâches qui incombent à chacun ?
16. Quels sont les critères de succès d'une mission ? Comment suivez-vous les recommandations ?
17. A qui communiquez-vous vos rapports ?
18. Quelles relations entretenez-vous avec le comité d'audit ?
19. La direction générale vous donne-t-elle l'opportunité de vous exprimer librement ?
20. Quelles difficultés et contraintes rencontrez-vous avec vos responsables ?
21. Quelles difficultés et contraintes rencontrez-vous avec les audités ?

Annexe 4 : Questionnaire pour les responsables de département

1. Quelle description faites-vous de la fonction audit interne ?
2. Avez-vous déjà entendu parler d'une charte de l'audit interne ? si oui, dans quelles circonstances ?
3. Votre département a-t-il déjà fait l'objet d'une mission d'audit ?
Oui Non
4. Si oui, quelle était la nature de la mission et combien en avez-vous reçu.
.....
.....
.....
5. Etes-vous prévenu au préalable de la faisabilité de la mission et de l'arrivée des auditeurs ?
6. Les auditeurs vous expliquent-ils de façon claire et précise les objectifs de la mission et le rôle de l'audit interne ?
Oui Non
Commentez :
.....
.....
.....
7. Les responsabilités sont-elles définies avant le début de la mission ?
8. Le délai et le programme de travail sont-ils respectés ?
9. Recevez-vous le projet de rapport pour amendement à la fin de la mission ?
10. Les missions effectuées vous permettent-elles de prendre connaissance des dysfonctionnements latents de votre département ?
11. Prenez-vous en compte toutes les recommandations faites par les auditeurs ? Si oui, comment ?
12. Comment les auditeurs font-ils le suivi des recommandations ?
13. Comment décrivez-vous le comportement des auditeurs face à vous, lors du déroulement des missions ?
14. Faites-vous une évaluation de l'équipe d'audit après chaque mission ?
15. S'il fallait évaluer la pertinence du BRM ainsi que des auditeurs, quelles seraient vos appréciations ?

Annexe 5 : Code d'éthique et de déontologie

CODE ETHIQUE
MTN

L'employé ne doit pas accepter de dons, bénéficier de l'hospitalité ou de toute autre faveur de la part de fournisseurs de biens et services. Cependant, l'acceptation des éléments suivants ne sera pas considérée comme une violation de cette procédure :

- Publicité de valeur commerciale limitée ;
- Réceptions d'affaires occasionnelles telles que les déjeuners, les cocktails ou les diners ;
- Les avantages personnels occasionnels comme les tickets pour les événements sportifs et récréatifs locaux ou des tickets de cinéma, tant que le coût de l'hébergement est supporté par le bénéficiaire et que les dons/cadeaux sont conformes à la nature de l'activité du Groupe, par exemple des téléphones cellulaires et accessoires, etc. ;
- Dons/cadeaux discrétionnaires qui n'engagent pas moralement.

Par ailleurs, aucune faveur personnelle ou autre traitement préférentiel ne doit être accepté par un employé lorsqu'ils sont offerts en raison du poste de l'employé au sein du Groupe, et rendait ainsi le bénéficiaire redevable de quelque chose.

DECLARATION DE DONS/CADEAUX

L'employé doit déclarer la réception de dons/cadeaux d'une valeur d'environ FCFA 70.000 (en cours de révision) et en informer son chef de service qui transmettra l'information au Secrétaire Général qui tient un registre de tels dons/cadeaux. Le registre de dons/cadeaux est soumis au Conseil d'Administration de MTN Group pour information.

MTN Group rémunère ses employés selon des grilles salariales et des taux de rémunération, des avantages sociaux officiels, et d'autres rémunérations régulières. Aucun employé ne doit accepter des commissions ou autres rémunérations pour la vente de produits du Groupe, sauf spécialement stipulé dans son contrat de travail individuel.

Les employés ne doivent accepter de l'argent ou des objets de valeur (autres que la rémunération régulière et primes accordées par MTN Group), directement ou indirectement, pour avoir négocié, acquis, recommandé ou apporté leur aide au cours d'une transaction faire pour le compte du Groupe, ni avoir un quelconque intérêt financier indirect dans cette transaction.

Remise des dons et cadeaux

L'employé ne doit pas offrir de dons/cadeaux, hospitalité ou toute autre faveur aux clients de biens et services. Cependant, offrir les éléments suivants ne serait pas synonyme de violation de cette procédure :

- Réception occasionnelle d'un agent commercial et de son époux (se) ou son/sa partenaire ;
- Hébergement d'un agent commercial et son époux (se) ou son/sa partenaire dans une des maisons de campagne privées du Groupe ou de sa filiale ou dans toute autre propriété lui appartenant ;
- La fourniture de produits de marque du Groupe ou de l'une de ses filiales d'une portée commerciale limitée.

Des conflits d'intérêts ou des embarras peuvent être causés aux clients par l'offre de dons/cadeaux d'hospitalité et d'autres faveurs par les employés. De tels actes pourraient réellement ou en apparence influencer leur jugement dans les transactions commerciales telles que les commandes ou les contrats.

Par ailleurs, les employés ne doivent pas offrir de faveurs personnelles ou autres «traitements référentiels» aux agents commerciaux ou fournisseurs qui les rendraient redevables de quelque chose. Il incombe aux employés d'établir les normes clients quant à l'acceptation de dons/cadeaux, d'hospitalité ou autres faveurs et de respecter à tout moment les pratiques du client dans ce sens.

Investissements personnels

MTN Group respecte le droit de tous les employés de prendre des décisions d'investissement à leur convenance, tant que telles décisions ne contreviennent pas aux dispositions relatives au conflit d'intérêts contenu dans ce Code, la législation en vigueur ou toute politique ou procédure établie par différentes sections opérationnelles du Groupe, et à condition que ces décisions ne soient pas prises sur la base d'informations confidentielles matérielles obtenues de par la relation de l'employé avec MTN Group. Les employés ne doivent pas permettre que leurs transactions pour investissements personnels aient la priorité sur les transactions du Groupe et celle de ses clients.

En application de cette section, les employés doivent s'assurer qu'aucune décision d'investissement prise pour leur propre compte n'exerce une influence négative sur leurs jugements ou décisions dans l'accomplissement de leurs devoirs pour le compte du Groupe. Par ailleurs, les employés en possession d'informations confidentielles matérielles ne doivent pas les utiliser pour leur propre compte ou les communiquer à d'autres personnes qui les utiliseraient.

Les employés concernés par les activités d'investissement pour le compte du Groupe ou ceux qui, de par la nature de leurs tâches ou fonction, sont exposés à des informations sensibles du point de vue financier concernant MTN Group sont soumis à des règles supplémentaires régissant l'investissement personnel. Ces règles peuvent être imposées par la Company Act (Loi sur les Sociétés), Insider Training Act (Loi sur le Délit d'Initié), les Bourses de Valeurs, l'Autorité de Régulation des Valeurs Mobilières et autres organes régulateurs, associations industrielles et la direction générale.

Les règles comprennent l'obligation pour les employés de :

- obtenir un accord préalable pour, et rendre compte de leurs investissements personnels, et des investissements des personnes avec qui ils sont en affaire ;
- se garder de spéculer sur les actions du Groupe pendant les périodes restreintes (période clôturée) communiquées par le Secrétaire Général.

Les actionnaires ne devraient pas avoir de faux espoirs de la Direction Générale qui les obligerait à agir d'une façon peu judicieuse ou morale au détriment du Groupe.

Tous les fournisseurs financiers et clients doivent être informés de toutes les composantes du Code d'Ethique et être avisés de ce qu'ils sont tenus de respecter à tous égards les dispositions de celui-ci, à défaut de quoi leurs statuts et leurs transactions futures avec MTN Group pourraient faire l'objet de révision ou de sanctions éventuelles. En outre, ils doivent être encouragés par l'exemple donné par tous les employés du Groupe dans la conduite de leurs activités d'une façon totalement correcte du point de vue de l'éthique et transparente de sorte à ne pas tirer injustement avantage du Groupe et ils doivent être encouragés à fonctionner de sorte à contribuer à la régénération morale de la communauté tout en assurant le maintien de normes acceptables de gestion personnelle et commerciale pour en faire profiter toutes les entités associées.

EQUITE DE L'EMPLOI

La procédure d'équité de l'emploi du Groupe est un système d'opportunité pour tous. L'équité de l'emploi entend identifier, faire avancer et récompenser chaque employé qui fait preuve de qualités en matière d'initiatives personnelles, d'entreprise, de travail intense et de loyauté dans son travail. Sur cette base, elle met l'accent sur l'opportunité pour tous plutôt que sur la préférence pour certains.

MTN Group rejette avec la dernière énergie la notion de « window-dressing » (camouflage) ou de « tokenism » (pratique qui consiste à nommer une ou deux personnes des minorités [femme, noir, groupe ethnique, etc.] pour donner l'impression d'une libéralisation) et croit qu'il est de l'intérêt de la société, des employés et de leurs pairs de savoir que l'emploi à MTN Group se fait sur la base du mérite, plutôt que simplement sur la race de l'individu ou de tout autre critère autre que sa capacité à faire le travail.

Les sociétés du Groupe sont appelées à encourager et mettre en œuvre l'insertion et l'évolution des noirs, des groupes ethniques et des femmes dans la gestion à travers toutes les activités du Groupe et à encourager l'implication de l'activité commerciale des noirs au sein des associations commerciales du Groupe.

Tous les employés ont le droit de travailler dans un environnement exempt de toute forme de harcèlement ou de discrimination à cause de la race, de la couleur, du sexe, du choix sexuel, de l'origine, de la nationalité, de la croyance, de l'appartenance politique, de l'âge, du statut matrimonial ou familial ou d'un handicap. Tout employé ayant constaté un cas réel ou supposé de discrimination ou de harcèlement tel qu'indiqué dans la section violation du Code de cette brochure doit le signaler.

Tous les employés peuvent continuer à exercer leurs fonctions tant que la gravité de leur état ne les empêche pas d'accomplir leurs tâches essentielles et que leur état ne constitue pas un risque de sécurité ou de santé pour eux-mêmes ou pour les autres.

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE

Santé et sécurité

MTN Group s'engage à prendre toutes les précautions raisonnables pour offrir un environnement de travail sain à tous ses employés.

Les employés sont tenus de dissocier leurs dispositions personnelles de celles du Groupe lorsqu'ils s'expriment sur des sujets qui ne concernent pas les activités du Groupe. Ils doivent surtout faire en sorte de ne pas s'identifier au Groupe lorsqu'ils entreprennent des activités personnelles ou politiques, sauf si cette identification a été expressément autorisée au préalable par le Directeur Général du Groupe ou le Directeur Général de chaque opération.

Obligation vis-à-vis de la Société de façon générale

MTN Group doit :

- participer dans la mesure de ses moyens, à l'amélioration du niveau de vie de la communauté dans laquelle il opère ;
- se conformer aux lois ;
- respecter les droits et la dignité des autres personnes ;
- payer toutes les taxes et autres droits exigés par la loi.

CONFIDENTIALITE

En général, au cours de son activité, MTN Group accumule une quantité considérable d'informations. Les principes suivants doivent être observés :

Obtention et protection d'information

Seules les informations nécessaires au fonctionnement du Groupe doivent être réunies, utilisées et conservées. Lorsqu'une information personnelle est nécessaire, elle doit être obtenue directement de la personne concernée si possible. Seules les sources sûres et fiables doivent être utilisées pour fournir de telles informations.

Les informations ne seront conservées que lorsqu'elles sont nécessaires ou tel que l'exige la loi et ces informations doivent être physiquement sécurisées et protégées.

Accès à l'information

Les informations relatives à tout produit, business plan ou toute transaction confidentielle du Groupe ou les informations personnelles concernant les employés, y compris les salaires ne doivent pas être divulguées par aucun employé sauf obtention d'une autorisation expresse.

VIOLATION DU CODE

MTN Group considère toute violation du Code comme un fait majeur, dans le même temps toute violation suspectée ou présumée en cours d'investigation doit être traitée dans la plus grande confidentialité.

Si les employés estiment que leurs actions sont ou pourraient être violation du Code, ils doivent en aviser leur supérieur hiérarchique, le Directeur des Ressources Humaines, ou les Services Juridiques.

Si un employé estime qu'il y a eu violation du Code par un autre employé du Groupe, il doit le rapporter immédiatement et de façon confidentielle, de préférence par écrit, à un Directeur du Groupe. Il doit soit informer son supérieur hiérarchique ou son Directeur ou un des directeurs auxquels il fait référence en plus haut. En suivant cette procédure, la confidentialité sera observée et l'affaire sera traitée de façon impartiale. Toute information sera traitée de façon confidentielle et il n'y aura pas de représailles contre ceux qui ont soufflé l'information concernant le comportement illégal ou contraire à l'éthique.

Vu que la violation du Code est un sujet sérieux, cela pourrait entraîner des actions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Certaines violations du Code peuvent également entraîner des poursuites criminelles ou civiles.

« L'Ethique est ce que nous faisons lorsque personne ne nous regarde ».

ANON

Annexe 6 : Charte d'audit interne





MTN CONGO
CHARTRE D'AUDIT INTERNE

CONTENT

1. CONSTITUTION	3
2. REVUE ET APPROBATION.....	3
3. ETENDUE DE LA CHARTE.....	3
4. BUT	3
5. GESTION DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE.....	3
6. OBJECTIFS GENERAUX.....	3
7. TACHES ET RESPONSABILITÉS DE L'AUDIT INTERNE.....	4
8. REPORTING	4
9. INDEPENDANCE.....	5
10. RELATIONS AVEC LA DIRECTION.....	5
11. RELATIONS AVEC L'AUDIT EXTERNE.....	5
12. STANDARDS.....	5
13. PERSONNEL ET PERFORMANCE	6
14. ACCES	6
15. APPROBATION	6



MTN CONGO

CHARTRE D'AUDIT INTERNE

1. Constitution

La société MTN CONGO a établie en son sein un processus d'audit interne et d'assurance pour passer en revue et évaluer ses activités. Les termes de référence suivants exposent les objectifs, les responsabilités, l'autorité et l'approche de l'audit interne.

2. Revue et Approbation

Ces termes de référence sont revus annuellement et approuvés par le Comité d'audit de la société.

3. Etendue de la charte

This charte s'applique à l'ensemble de la société (direction, les agences, les divisions, les services, les sections, etc.). Ainsi, pour l'implémentation de celle-ci, la fonction d'audit interne désigné ci-après par l'audit interne est considérée comme étant une fonction faisant partie des services de la direction de la société.

4. But

Le but de l'Audit Interne est de fournir au conseil d'administration à travers le comité d'audit et la direction, une évaluation objective, indépendante et professionnelle de l'efficacité et l'efficience du cadre de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne appliqué dans la société.

5. Gestion des risques et Contrôle Interne

La gestion des risques et le contrôle interne sont constitués de la culture, des processus et des structures orientés vers la gestion efficace et efficiente des opportunités potentielles et des risques rencontrés dans la réalisation des objectifs. La gestion des risques et le contrôle interne sont gérés par le conseil d'administration, la direction et tous les membres du personnel. La gestion des risques et le contrôle interne réduise le risque de perte d'actifs, aide à s'assurer de la fiabilité du reporting financier et de la conformité avec les lois et les règlements, et fait la promotion de l'efficience.

6. Objectifs Généraux

La fonction d'Audit interne est une activité indépendante, d'assurance objective et de conseil conçue pour apporter de la valeur ajoutée et améliorer les opérations de la société. L'activité Audit Interne peut aider la société dans l'accomplissement de ses objectifs par une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise.

L'objectif primaire de l'audit interne doit être de fournir à ses clients (directions, comité d'audit, et le conseil d'administration) une assurance concernant l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques de la société, ces systèmes de contrôles interne et ses process de gouvernement et là cela est nécessaire la qualité des performances des leurs opérations et les systèmes d'informations en les mesurant contre les standards acceptés.

Basé sur une information objective, une telle assurance prend la forme d'une opinion ou de conseil et d'assistance résultant du travail de l'audit interne ou de l'activité de conseil à la direction.



MTN CONGO

CHARTRE D'AUDIT INTERNE

7. Taches et responsabilités de l'audit Interne

- L'Audit Interne est responsable pour auditer les systèmes de contrôle interne afin de fournir à la direction, au comité d'audit et au conseil d'administration de la société une assurance que les objectifs suivants seront atteints :
 - Les opérations sont efficaces et efficientes.
 - Les actifs sont sécurisés adéquatement contre les pertes, les dommages résultant des diverses causes y compris la fraude.
 - L'information sur laquelle les déclarations financiers et les autres rapports de direction sont basés, est fiable.
 - Les Opérations sont conformes avec les plans, politiques, procédures, lois et règlements.
- Audit Interne est responsable pour s'assurer que les aspects opérationnels et financiers de la société sont adéquatement audités, de manière à fournir à ses clients une assurance que les activités opérationnelles et financières ainsi que les systèmes satisfont aux objectifs ci-dessus mentionnés.
- Comme partie des ses responsabilités, l'Audit Interne doit recommander les actions devant être prises pour corriger les défaillances identifiées, obtenir l'accord de la direction pour prendre les actions correctives et suivre pour s'assurer si effectivement des actions ont été prises.
- L'Audit Interne doit couvrir toutes les opérations de la société (direction, divisions, agences, service, section, etc.).
- L'Audit Interne peut auditer une activité à une opération, en incluant les fonctions, départements, process ou les projets et est autorisé à accéder aux informations exigées pour assister l'auditeur interne dans l'exécution de ses missions.
- En planifiant ses activités, l'Audit Interne doit appliquer une méthodologie basée sur les risques sur lesquels seront dirigés et concentrés ses ressources afin que les aspects significatifs et stratégiques soient couverts. Une application effective implique la connaissance du business, lequel découle de la bonne relation entre l'équipe d'audit et la direction. Le Planning sera coordonné avec l'audit externe pour s'assurer de l'allocation efficace des ressources de l'audit.
- L'Audit Interne doit exécuter les projets spéciaux, les audits ou les investigations qui ne font pas partie du plan d'audit à la demande de la direction, du comité d'audit et du Conseil d'Administration.
- L'Audit Interne doit jouer un rôle important dans la prévention et la détection de la fraude dans la société. Spécifiquement, il doit :
 - Par sa présence régulière au niveau des opérations de la société, agir comme une force de dissuasion.
 - Aider les managers à prévenir la fraude en augmentant leurs conscience de la menace et la probabilité d'apparition, par une évaluation de l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne, et là où cela est approprié afin d'obtenir l'accord pour prendre des actions correctives.



MTN CONGO

CHARTRE D'AUDIT INTERNE

- Augmenter la probabilité de détection des incidents de fraude pendant les projets d'audit.
- Responsabilité pour le contrôle interne
 - L'existence d'un Audit Interne doit en aucun cas diminuer la responsabilité du conseil d'administration, de la direction dans l'implémentation et la maintenance efficace des systèmes de contrôle interne.
 - L'Audit Interne ne doit pas implémenter ou exécuter les procédures de contrôle comme quoi il pourrait compromettre son indépendance.
 - L'Audit Interne peut fournir les conseils sur la conception et l'implémentation des contrôles internes.
 - L'Audit Interne ne doit pas avoir de responsabilité directe, ni d'autorité sur les activités qu'il audite.

8. Reporting

L'Audit Interne doit rendre compte des résultats des projets d'audit à la direction, au comité d'audit et au conseil d'administration. Ces rapports doivent couvrir les priorités des audits, les progrès sur les projets d'audit, les problèmes rencontrés et les points qui ont besoin d'une attention urgente de la direction.

L'Audit Interne doit formellement rendre compte des ses performances au Directeur Général et au président du comité d'audit sur une base trimestrielle.

9. Independence

Le Comité d'Audit est responsable au conseil d'administration à travers les termes de référence, de la revue de l'adéquation et de l'efficacité de la gestion des risques et du Contrôle interne au sein de la société.

Pour assister le comité d'audit dans l'exécution de sa responsabilité, le Senior Manager Business Risk a une liaison de reporting au comité d'audit. Le senior Manager Business Risk a accès direct à tout moment au président du comité d'audit et au président du conseil d'Administration.

Le Senior Manager Business Risk rend compte administrativement au Directeur Général et un accès direct et à tout moment au Directeur Financier.

Cette structure donne l'autorité organisationnelle exigée pour permettre à la fonction d'audit interne d'exercer son rôle et ses responsabilités en toute indépendance et de manière objective.

10. Relations avec la direction

L'Audit Interne est une fonction indépendante de la gestion opérationnelle et n'a pas d'autorité directe sur les activités qu'il passe en revue. Cette indépendance par rapport à la direction opérationnelle est essentielle pour la fonction Audit Interne pour maintenir son objectivité et son intégrité dans l'émission de l'assurance et dans la performance des missions d'audit.

L'évaluation indépendante de l'Audit Interne de la gestion des risques et des systèmes de contrôle interne ne relaye pas la direction dans sa responsabilité primaire d'implémenter et de maintenir un système de contrôle interne efficace et superviser les risques organisationnels, les activités et pratiques.



MTN CONGO
CHARTRE D'AUDIT INTERNE

11. Relations avec l'audit externe

L'Audit Interne est indépendant de l'Audit Externe, cependant les relations doivent cependant être maintenues entre les deux corps pour s'assurer de la couverture complémentaire et éviter la duplication des efforts.

12. Standards

Toutes les activités d'Audit Interne doivent être conduites en conformité avec la politique et les valeurs de la société. Les activités d'audit sont conformes standards d'audit local et international, aux standards de gestion de risques promulgué par le corps professionnels et l'institut des auditeurs internes.

13. Personnel et performance

La performance du Senior Manager Business Risk est revue par le président du Comité d'Audit avec les éléments venant du Directeur Général et du Directeur Financier.

La Sélection, la promotion, le développement professionnel et l'évaluation de la performance de l'équipe d'Audit Interne est de la responsabilité du senior Manager en relation avec la supervision du Directeur Général.

Le comité d'audit suggérera périodiquement une évaluation externe de la fonction audit interne.

14. Accès

Dans la réalisation de son travail, l'Audit Interne accède sans aucune restriction à toutes les fonctions, enregistrements (à la fois les supports papiers, documents électroniques, y compris les éléments disponibles dans les systèmes), propriété et au personnel de la société.

L'Audit Interne doit à tout moment sécuriser les actifs et les informations qu'il examine et maintenir la confidentialité de toutes les informations. Tout le personnel du BRM signe un accord de confidentialité.

15. Approbation

Ce document a été approuvé par :

Toufic Ramadan
Directeur Général

Fatima Jakoet
Présidente du Comité d'Audit

Date:

Date:

Annexe 7 : Contrôle physique des dossiers fournisseurs

**CONTROLE PHYSIQUE DES DOSSIERS FOURNISSEURS
(AUDIT DU PROCUREMENT)**

Nom du fournisseur	Feed back	Date de vérif	Date de validation	Plan de localisation	Statut de la société	Identité des directeurs de la société	Domicile bancaire	Identité des pers autorisées à traiter avec MTN	Etats financiers certifiés des 3 dernières années	Certif de non liquidation judiciaire	Certif CNSS valide	Assur	Valid Fumu	NIU ou Immat	Visite lieux	Commentaires
Assurances Générales du Congo	OK															Dossier non reçu
CPAQ	OK															Dossier non reçu
COGECO INTER	OK	19/01/12	27/01/12	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Le fournisseur ayant déjà fourni des prestations à l'OpCo et figure dans la liste des approuvés au mois de juillet 2013.
Expendital Marketing	OK															Dossier non reçu
Graphica	OK	16/02/13	16/08/13	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Dossier incomplet et validation en P.O le 16/08/2013 alors que le fournisseur apparaît dans la "list approved" de juillet 2013. Non-conformité de la procédure d'approbation des fournisseurs.
GRASSET SPORAFIC	OK	16/02/13	25/02/13	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Dossier validé en février 2013 et le fournisseur ne figure pas dans la "list approved" de juillet 2013. Anomalie à justifier
I.S.D	OK	18/01/13	18/01/13	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Aucun document attestant la faisabilité de la visite des lieux.

Commentaires	Etat financiers des dernières années	Identité des personnes autorisées à traiter avec MTN	Identité des directeurs de la société	Statut de la société	Plan de localisation	Date de validation	Date de vérif	Feed back	Nom du fournisseur
Dossier incomplet, validé le 16/08/2013 alors que le fournisseur était déjà admis en juillet 2013. Non-conformité de la procédure d'approbation des fournisseurs.	ok	Oui	Oui	Oui		16/08/13	16/03/13	OK	nter Prestation
Aucun complètement des éléments admis sous réserve mais le fournisseur étant approuvé au mois de juillet 2013. Approbation du fournisseur à justifier	Non	Oui	Oui	Oui		18/03/13 (sous réserve de compléments des 3 éléments)	16/03/13	OK	KENKEN Group of Company
Aucun document attestant la faisabilité de la visite des lieux et aucune identité des personnes autorisées à traiter avec MTN.	Oui	Oui	Oui	Oui				NA	Office Notarial GALBA
Pas de visite des lieux et dossier incomplet. Fournisseur approuvé en août 2013. A vérifier dans la "list approved" du mois d'août 2013	Oui	Oui	Oui	Oui				OK	TRACTAFRIC MOTORS
Absence de 3 éléments importants dans la procédure d'approbation des fournisseurs. Le fournisseur apparaît dans la "list approved" de juillet 2013 alors que le dossier n'était pas	ok	ok	ok	ok				ok	NSOT (MW Marketing)
	ok	ok	ok	ok				ok	MW Marketing

Annexe 8 : Matrices des risques et contrôles

MATRICE DES RISQUES ET CONTROLES

Matrix of Risk & Control					
Project Title: Leave Administration & Management			Date: 23 April 2013		
Prepared by: Quesnel DIMENI			Reviewed by: Thierry BOUMBA		
Process Activity	Assurance	Risk	Inherent risk	Control in place	Residual risk
I. Planification & Organisation des congés					
1. Planification	S'assurer que la DRH dispose du planning global des congés de chaque direction pour anticiper sur les mouvements du personnel	Retard de planification	M	Planning des congés (incomplet)	
		Absence de visibilité sur les congés	H		
		Omission des congés des employés	H		
	S'assurer que toutes les directions ont leurs plannings de congés connus de tous les collaborateurs	Non départ en congés	H	Planning des congés (incomplet)	
Omission des congés des employés	H				
2. Organisation	S'assurer que les délais d'envoi et publication des congés sont respectés (collecte 15 Novembre, Publication 15 Décembre)	Retard de planification	H	Aucun	
		Absence de visibilité sur les congés	H		
II. Départ en congés & Retour des congés					
2.1 Départ en congés					
Congés ordinaires	S'assurer que les communications d'absence sont transmises dans les délais exigés par la procédure	Retard de départ en congés	H	Aucun	
		Non-respect des dates planifiées	M		
	S'assurer que tous les employés partis en congés renseignent les documents administratifs (demande de congés, communication d'absence)	Départ en congés non autorisé	H	Procédure de gestion des congés Communication d'absence	
		Favorisation des congés	H		
	S'assurer que tout départ en congés a été renseigné dans HRIS	Congés de complaisance	H	Procédure de gestion des congés	
		Congés non considérés officiellement	H		
		Favorisation des congés	H		

Business Risk Management (B.R.M). Leave Administration & Management Review, May 2013.

Process Activity	Assurance	Risk	Inherent risk	Control in place	Residual risk
	S'assurer que les documents administratifs concernant les départs en congés existent et ont été validés par les personnes habilités	Congés favorisés	H	Procédure de gestion des congés	
		Non-respect de la procédure	H		
	S'assurer que tout employé partit en congés a reçu sa lettre de mise en congés	Non-respect de la procédure	H	Aucun	
	S'assurer que tout départ en congés a été planifié et notifié aux RH	Congés favorisés	H	Communication d'absence	
		Non-respect de la procédure	H		
	s'assurer tout départ en congés a respecté le planning transmis	Congés favorisés	H	Planning des congés	
		Non-respect de la procédure	H		
S'assurer que les nombres de jour pris correspondent au solde de congés de l'employé et son statut	Abus du solde des congés	H	Revue des soldes congés		
	Solde congés ne correspond pas au statut de l'employé	H			
Congés de maternité	S'assurer que toute employée ayant pris les congés a notifié l'état de grossesse dans les délais	Non-respect de la procédure	H	Revue des certificats de grossesse	
		Congés non autorisé	H		
		Non-respect de la procédure	H		
	S'assurer que toute employée ayant pris les congés a déposé l'attestation du 7 ^{ème} mois de grossesse avant de partir	Congés non autorisé	H	Revue des certificats de grossesse	
		Non-respect de la période prévue de congés de grossesse	H		
		Baisse de performance de l'employée	H		
Congés maladie	S'assurer tout employé ayant bénéficié d'un congé maladie a présenté un certificat médical	Pénalité judiciaire	H	Revue des certificats de maladie	
		Vol de temps	H		
		Absence non justifiée	H		
		Abandon de poste	H		
Congés de paternité	S'assurer que les congés de paternité ont été accordés dans les délais requis	Refus ou perte de congés	H	Vérification de l'acte de naissance	
		Congés pris sans respecter les délais prescrits	H		

Process Activity	Assurance	Risk	Inherent risk	Control in place	Residual risk
		Cumul anormal de congés	H	Application de la convention	
	S'assurer que tout congé de paternité est accompagné d'un justificatif de naissance	Favoritisme Fraude	H H	Vérification de l'acte de naissance	
2.2 Retour des congés					
Retour des congés	S'assurer que tous les employés ayant pris congés ont respecté le solde octroyé	Abus de solde de congés	H	Revue des soldes de congés via le fichier de suivi des congés après le retour de congés	
	S'assurer que tous les retours en congés sont signalés et connus	Dépassement du solde de congés octroyé Prolongation non justifiée	H H	Mail envoyé par l'employé	
	S'assurer qu'il existe un mécanisme traquant les dates effectives de retour en congés	Absence de visibilité sur l'effectivité de retour de congés.	H	Aucun	
	S'assurer qu'un récap est effectué pour savoir le nombre d'employés effectivement partis ou revenus des congés	Non-respect du solde de congés accordé Absence de visibilité sur les départs et retours des congés	H H	Aucun	
III. Paiement des droits en congés					
Congés de travail	S'assurer que les calculs des droits de congés sont effectués adéquatement	Sur paiement ou sous paiement	H	Revue des communications d'absence Application des modèles de calculs des congés via le logiciel de paie	
Congés de maternité	S'assurer que les droit congés des femmes enceintes sont respectés et appliqués	Surutilisation des femmes enceintes	H	Application des modèles de calculs des congés via le logiciel de paie	
IV. Outils de Gestion des Congés et Reporting					
4.1 Outils De Gestion De Conges					
HIRS	S'assurer qu'il existe des outils de gestion des congés	Absence de visibilité sur les congés	H	HRIS Sage Paie	
	S'assurer qu'il existe un administrateur gérant cet outil	Dilution de responsabilités.	H		
	S'assurer que les droits et permissions (habilitations) sont clairement définis	Faible réactivité en cas de soucis sur le système	H	Fiche de description des habilitations dans le système	

Process Activity	Assurance	Risk	Inherent risk	Control in place	Residual risk
	S'assurer que les pistes d'audit sont activées	Accès / manipulations non autorisés	H	Voir dans l'application	
	S'assurer que les informations sont à jour	Informations erronées	H	Revue périodique des informations dans l'application	
	S'assurer que les informations sont sauvegardées	Perte d'informations	H	Planification avec l'IT	
	S'assurer qu'il existe une solution de redondance pour assurer la continuité	Difficultés de retrouver les informations en cas de sinistre	M		Aucun
4.2 Monitoring / Supervision	S'assurer que tous les soldes congés des employés sont correctement renseignés	Report erroné des soldes congés des employés	H	Revue des communications d'absence	
		Informations non concordantes dans les systèmes de reporting sur les congés	H	Comparaison des informations avec l'application de paie	
		Soldes de congés non équitables	H		
	S'assurer que tous les départs en congés ont été renseignés	Absence de visibilité sur les départs effectifs en congés	M	Aucun	
	S'assurer que les dates déclarées dans les fiches de congés sont conformes à celles saisies dans le système	Abus des jours de congés	H	Aucun	
		Solde de congés erronés	H		
		Difficultés de renseigner les congés	M		
	S'assurer que l'outil est disponible et accessible dans toutes les localités de MTN	Absence de visibilité de congés	H	N/A	
		Congés de complaisance	H		
		Abus des soldes de congés	H		
		Congés non renseignés ou signalés	H		
	S'assurer que les informations du système sont revues périodiquement	Congés de complaisance	H	Aucun	
Informations sur les congés erronées		H			
S'assurer que des rapports de rapprochement sont faits entre les outils de gestion congés	Faible réactivité en cas de besoin de revue	M	Aucun		
	Absence de visibilité sur les congés	H	Aucun		

Ressources Humaines
Noms & Prénoms
Fonction :

Signature

Audit Interne
Noms & Prénoms : Quesnel DIMENI
Fonction : Senior IT Auditor

Signature

Annexe 9 : Compte rendu de la réunion du BRM

COMPTÉ RENDU DE LA RÉUNION DU BRM

MINUTE BRM MEETING

Object of meeting : Weekly meeting
Date : May, Monday 29th 2013
Place / Local : BRM office
Duration : 09.30 AM - 12.30 PM

Participants	
	• Thierry BOUMBA
	• Christo-Colomb KIMINO
	• Dany MAVOUNGOU NGOMA
	• Quesnel DIMENI
	• Privat MABIALA (Absent)
	• Boris MATA

N°	Subjects	Details	Action (s)	Responsible	Date	Status	comment
1.	BRM actions monitoring	Regarding the follow up of actions, Christo noted that we will have 8 actions that should be closed today.	-				
		Regarding guardian's training, we noted that they should be trained.	-				
2.	Inventory of warehouse	We need to have all results even if it's not yet finished.	-				
3.	Others		-				

1

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
(AUDIT DU PROCUREMENT → APPROBATION DES FOURNISSEURS)

BUSINESS RISK MANAGEMENT (B.R.M).

OBSERVATIONS FAITES

Observations	Risques / Impact	Recommandations	Responsables et Dates
4. SUPPLIER MANAGEMENT p88			
4.1. Pre-Qualification process p89			
<p>4.1.1. Approbation des fournisseurs ayant des dossiers incomplets et validation tardive des dossiers des fournisseurs</p> <p>Durant la revue des dossiers fournisseurs, nous avons observé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'approbation des fournisseurs n'ayant pas de dossiers complets ; - la date de validation du dossier fournisseur est antérieure à la date de publication de la liste des fournisseurs approuvés par l'entreprise ; - qu'il s'est écoulé environ plus de 3 mois entre la date où le fournisseur a déposé son dossier et celle de la validation par le procurement alors qu'il a été admis dans la liste des approuvés ; - les visites des lieux ne sont pas effectués ; <p>Faire le tableau sur les dossiers consultés.</p> <p>Norme : Suivant la procédure de sélection des fournisseurs, aucun fournisseur ne peut travailler avec MTN sans avoir renseigné et complété les documents mentionnés dans la fiche de demande de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec des fournisseurs en irrégularité ; - Sanction judiciaire ; - Sélection non conforme des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adresser une note de rappel aux fournisseurs pour les avertir sur le délai de compléments des dossiers lors de la qualification ou candidature. - Organiser de Revue trimestrielle des dossiers fournisseurs avec l'assistance du BRM. - Accorder un délai un (1) mois pour compléter les dossiers après revue. 	<p>Christ BALOU & Dainath & BRM.</p>

Annexe 10 : Observations et recommandations de la mission

BUSINESS RISK MANAGEMENT (B.R.M).

Observations	Risques / Impact	Recommandations	Responsables et Dates
<p>référencement et conformément à la procédure de qualification des fournisseurs.</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs complètent tardivement leurs dossiers ; - Absence de contrainte en termes de délai de complément des dossiers. 			
<p>4.1.2. Le module de candidature en ligne des fournisseurs (portail web) n'est pas encore utilisé.</p> <p>A date, les fournisseurs ne peuvent pas encore faire part de leur candidature via un portail comme recommandé dans le Y'ello Book. On utilise pour l'instant la pratique habituelle (demande de référencement et évaluation par le comité CFT).</p> <p>Norme : La nouvelle approche Y'ello Book demande à ce que la sélection / recrutement des fournisseurs se fasse par le portail (e-sourcing).</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe Procurement n'a pas encore la main sur le module pour le compte du Congo B (attente de la formation planifiée). 	<ul style="list-style-type: none"> - Refus de recrutement des fournisseurs par le groupe. - Retard dans l'exécution d'un service ou marché. - Absence de visibilité sur les fournisseurs au niveau de groupe 	<p>Dans les jours à venir un training sera organisé pour donner la main aux acheteurs locaux. Courant Octobre 2013.</p>	<p>Christ BALOU. Mi Octobre 2013.</p>
<p>4.1.3. La fiche de demande de référencement n'est plus adaptée (ne facilite pas) à la pratique actuelle et la matrice de Kraljic n'est pas encore implémentée pour la classification des fournisseurs</p> <p>La fiche de référencement utilisée actuellement ne</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Il faut penser à demander une caution d'avance de paiement pour des marchés de grande valeur. - Formaliser l'identification et la 	<p>Christ BALOU. Fin octobre 2013.</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BARBIER Etienne (1999), Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, édition MAXIMA, 124 pages.
2. BERTIN Elizabeth (2007), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition EYROLLES, Paris, 320 pages.
3. BOUQUIN Henri (2008), Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance, édition Presses Universitaires de France (UPF), Paris, 526 pages.
4. BOUTON (2002), Rapport VIENOT (1995), Consolidation des recommandations élaborées par les groupes de travail, Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et Mouvement des Entreprises de France (MEDEF).
5. CABANE Pierre (2013), Manuel de gouvernance d'entreprise, missions et fonctionnement des conseils - Meilleures pratiques de gouvernance - Rôle des administrateurs, édition EYROLLES, 252 pages.
6. CABY Jérôme (2005), Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise, édition ECONOMICA, 200 pages.
7. CHARPENTIER Pascal (2007), Management et gestion des organisations, édition Armand COLI, 417 pages.
8. COLLINS Lionel / VALIN Gérard (1992), Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, édition DALLOZ, 373 pages.
9. COOPERS & LYBRAND, IFACI (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, les éditions d'ORGANISATION, Paris, 378 pages.
10. DAYAN Armand (2004), Manuel de gestion, vol. 2, édition ELLIPSES/AUF, Paris, 975 pages.
11. Frédéric BERNARD (2010), Contrôle interne, 3^{ème} édition MAXIMA, Paris, 325 pages.
12. HAMZAOUI Mohamed (2008), Audit 2^e édition : gestion des risques d'entreprise et contrôle Interne, édition PEARSON, 256 pages.
13. IFACI, Institut de l'Audit Interne (2001), Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, Paris, 45 pages.
14. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés, (2005), Le management des risques de l'entreprise, édition d'ORGANISATION, Paris, 338 pages.

15. IGAZENS Jacques et Point Sébastien (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, édition DUNOD, Paris, 211 pages.
16. LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, édition DUNOD, 279 pages.
17. LEMANT Olivier, La direction d'un service d'audit interne, Paris, 185 pages.
18. LOUP – ROUFF Jean (2000), Actualité du contrôle interne, Revue Française de l'Audit interne, 150 pages.
19. MADDOZ Jean Pierre (2003), L'audit et les projets, édition AFNOR, Saint Denis, 182 pages.
20. OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre (2007), Comptabilité et audit DSCG 4 manuel et application, édition DUNOD, Paris, 569 pages.
21. PIGE Benoît (2001), Audit et contrôle interne, édition EMS, Paris, 207 pages.
22. PIGE Benoît (2008), Gouvernance, contrôle et audit des organisations, édition ECONOMICA, Paris 255 pages.
23. PIGE Benoît (2011), Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations, édition De Boeck, 290 pages.
24. PLOIX Hélène (2006), Gouvernance d'entreprise, édition PEARSON, 152 pages.
25. POUND John (2000), Harvard Business Review on Corporate Governance, éditions HAVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 227 pages.
26. PRESQUEX Yvon (2007), Gouvernance et privatisation, éditions Presses Universitaires de France (PUF), 258 pages.
27. QUIRY Pascal & LE FUR Yann (2009-2010), Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 126 pages.
28. RENARD Jacques (2002), L'audit interne : ce qui fait débat, édition MAXIMA, 267 pages.
29. RENARD Jacques/CHAPLAN Jean-Michel (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'ORGANISATION, Paris, 479 pages.
30. RENARD Jacques (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, édition EYROLLES, Paris, 453 pages.
31. SARDI Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, édition AFGES, Paris, 1099 pages.
32. SCHICK Pierre (2007), Memento d'audit interne, édition DUNOD, Paris, 215 pages.
33. SCHICK Pierre (2010) L'audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, 352 pages.

34. TURBA Victoria (2007), Comment échapper aux scandales financiers, édition HARMATTAN, 185 pages.
35. VILLALONGA Christophe (2011), Le guide du parfait auditeur interne, édition LEXITIS, 124 pages.

Articles

36. JANICHON François « L'audit interne : un apport incontournable pour la nouvelle gouvernance d'entreprise », *Revue française de l'audit interne* 2002, n°161, p 23-38.
37. LABELLE Réal, PIOT Charles « Gouvernance, audit et manipulations comptables », *Revue du financier* 2003, p 84-94.
38. WEILL Michel (1999), L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, *Association Française de Normalisation*, Paris, 248 pages.

Webographie

1. VAN GILS Diane(2008), "LES PYRAMIDES" L'organisation des activités d'audit interne dans les différentes autorités publiques belges, *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique* http://pyramides.revues.org/697_du_20/03/2013.
2. LOUISE St-Cyr & David Pinsonneault, Mesure et analyse du risque d'exploitation et du risque financier, document pédagogique HEC, 25 p. www.zonecours2.hec.ca
3. Les normes professionnelles de l'audit interne (2009), traduites et adaptées par IFACI, <http://www.ifaci.com>