



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU
FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'AUDIT
INTERNE
CAS DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN**



Présenté par :

KOKOUE Kacou Guy-Patrick

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

**Sous Directeur du Contrôle de Gestion
CESAG**

DEDICACE

A NOTRE MERE

Pour tous les encouragements, efforts et sacrifices consentis pour la réussite de notre année scolaire.

A NOTRE PERE ET NOS FRERES ET SŒURS

Pour le soutien moral et financier qui nous a aidé à supporter le séjour à l'étranger.

A M. ET Mme DAGOU

Pour n'avoir ménagé aucun effort pour l'obtention de notre stage pratique.

A Mlle ZOGBA Françoise

Pour nous avoir activement soutenus dans la concrétisation de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le Directeur Général du Port Autonome d'Abidjan pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage de fin d'étude au sein de son organisation, dans un environnement de travail agréable et enrichissant. Plus spécialement à M. MIAKA Wilfried chef de Service Audit Opérationnel, pour le temps consacré à notre apprentissage au cours des six mois passés. Il nous a permis, par ses conseils, sa patience et son expérience, d'acquérir de solides connaissances dans les pratiques de l'audit.

Nous tenons aussi à remercier M. Alexis KOUASSI (Sous Directeur du Contrôle de Gestion du CESAG) qui, malgré la distance a été d'un réel soutien en tant que Directeur de mémoire et n'a ménagé aucun effort lors de la rédaction de ce mémoire.

Nous remercions enfin tous ceux qui ont contribué à ce que nous atteignons cet objectif de connaissance et de valorisation de l'expérience en particulier, M. TANOH Chef de Département Audit Interne du Port Autonome d'Abidjan et tout le personnel, M. YAZI Directeur de l'ISCBF-CESAG et tous les professeurs de la 19^{ème} promotion.

Toutes nos pensées accompagnent les collègues de la 19^{ème} promotion du DESS AUDIT et CONTROLE DE GESTION et les amis malheureusement non cités dans ces brefs remerciements.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

APE : Accord de Partenariat Economique

BAD : Banque Africaine de Développement

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CBOK : Common Body Of Knowledge

CIA : Certified of Internal Auditor

COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

CRPP : Cadre de Référence pour la Pratique Professionnelle

FRAP : Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes

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

IIA : Institute of Internal Auditors

ISPS : International Ship and Port facility Security code

LSF : Lois sur la Sécurité Financière

MPA : Modalités Pratiques d'Application

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PAA : Port Autonome d'Abidjan

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPF : Professional Practice Framework

QAR : Quality Assurance Review

SNCF : Société Nationale de Chemin de Fer

SOX : Sarbanes Oxley

TEU : Twenty-foot Equivalent Unit : unité de mesure d'un conteneur

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<i>Figure 1 : Le COSO1</i>	1
<i>Figure 2 : Le COSO2</i>	1
<i>Figure 3: Positionnement en staff de l'audit interne</i>	21
<i>Figure 4 : Structure centralisée avec une culture de spécialisation.</i>	1
<i>Figure 5 : Structure centralisée avec la constitution d'un pool d'auditeurs.</i>	1
<i>Figure 6 : Structure décentralisée</i>	25
<i>Figure 7 : Schéma de l'évaluation du risque</i>	1
<i>Figure 8: Déroulement d'une mission d'audit</i>	1
<i>Figure 9 : Quatre démarches autonomes pour assurer un haut niveau de qualité de l'Audit Interne</i>	1
<i>Figure 10: Modèle d'analyse</i>	1
<i>Figure 11: Organigramme du service d'audit interne du PAA</i>	1
<i>Figure 12 : Présentation simplifiée de la méthodologie de l'audit interne du PAA</i>	83
<i>Figure 13 : Circuit de la transmission par voie hiérarchique</i>	91
<i>Tableau 1 : Hiérarchisation de la fonction d'auditeur</i>	29
<i>Tableau 2: Le déroulement d'une mission d'audit interne</i>	1
<i>Tableau 3 : Qualités et compétence de l'auditeur</i>	50
<i>Tableau 4: Caractéristiques des principaux systèmes d'évaluation</i>	52
<i>Tableau 5 : Relations entre auditeur et audités</i>	55
<i>Tableau 6 : Profil de recrutement des auditeurs internes du PAA</i>	86
<i>Tableau 7: Analyse comparative de la charte d'audit interne du PAA</i>	93
<i>Tableau 8: Analyse des dossiers d'audit et papiers de travail en fonction des normes internationales</i>	96
<i>Tableau 9: Recommandations et plan d'action</i>	102
<i>Tableau 10: Tableau récapitulatif des forces, faiblesses et risques principaux encourus par le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan</i>	110

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE	1
Chapitre I : L'AUDIT INTERNE : CADRE DE REFERENCE	8
1.1 CARACTERISTIQUES DE L'AUDIT INTERNE	8
1.1.1 Définition de l'audit interne	8
1.1.2 Objectifs de l'audit interne	10
1.1.3 Champs d'application de l'audit interne	10
1.1.4 Les normes d'audit interne	11
1.1.4.1 Les normes de qualification	12
1.1.4.2 Les normes de fonctionnement	12
1.1.4.3 Les normes de mise en œuvre	13
1.2 L'ACTUALITE DU CONTRÔLE INTERNE	13
1.2.1 La loi sarbanes oxley act (sox)	13
1.2.2 Le COSO	14
1.2.2.1 Le COSO1	15
1.2.2.2 L'évolution du COSO1 au COSO2	16
1.2.3 Gouvernement d'entreprise	17
1.2.3.1 Les enjeux du gouvernement d'entreprise	17
1.2.3.2 Le gouvernement d'entreprise et l'audit interne	18
Chapitre II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE	20
2.1 LE RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	20
2.2 LES DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATION DUN SERVICE D'AUDIT INTERNE	22

2.2.1	Les entreprises de taille importante	23
2.2.1.1	L'audit centralisé	23
2.2.1.2	L'audit décentralisé	25
2.2.2	Les petites et moyennes entreprises	25
2.3	LES CATEGORIES DE FONCTION AU SEIN D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE	26
2.3.1	Le responsable de l'audit interne	27
2.3.2	Le superviseur	27
2.3.3	Les chefs de missions	28
2.3.4	Les auditeurs débutants ou juniors	28
2.3.5	Le secrétariat	29
2.4	L'ORGANISATION DU TRAVAIL	30
2.4.1	La charte de l'audit interne	30
2.4.2	Le plan d'audit	31
2.4.3	L'approche par les risques	32
2.4.3.1	La cartographie des risques	32
2.4.4	Le manuel d'audit	33
2.4.5	Les dossiers d'audit et papiers de travail	34
2.4.5.1	Les dossiers d'audit	34
2.4.5.2	Les papiers de travail	35
2.4.6	La documentation et autres moyens du Service d'audit interne	35
2.4.6.1	La documentation	36
2.4.6.2	Les autres moyens	36
2.5	LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE	36
2.5.1	Les missions d'assurance	37
2.5.1.1	Les types d'audit	37
2.5.2	Les missions de Conseil	39
2.5.2.1	Les types de mission de conseil	40
2.5.3	Le risque d'audit	40
2.5.4	Le déroulement d'une mission d'audit	41
2.5.4.1	La phase de planification	41
2.5.4.2	La phase d'accomplissement ou de réalisation de la mission	42
2.5.4.3	La phase de communication	42

2.5.4.4	Surveillance des actions de progrès	42
2.5.5	Les outils de l'audit interne	48
2.5.5.1	La phase de planification	48
2.5.5.2	La phase d'accomplissement ou de réalisation	48
2.5.5.3	La phase de conclusion	49
2.6	LA GESTION DES AUDITEURS INTERNES	49
2.6.1	Les compétences requises pour la pratique de l'audit interne	49
2.6.1.1	Les qualités de connaissance	49
2.6.1.2	Les qualités de comportement	50
2.6.2	L'évaluation et le développement des compétences des auditeurs internes	51
2.6.2.1	L'évaluation des compétences	51
2.6.2.2	Le développement des compétences	52
2.6.3	Les relations entre l'audit interne et les audités	54
Chapitre III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE		56
3.1	MODELE D'ANALYSE	56
3.2	DESCRIPTION DU MODELE D'ANALYSE	57
3.2.1	La prise de connaissance	57
3.2.2	Analyse documentaire	57
3.2.3	Interview	57
3.2.4	Organigramme	58
3.3	L'APPRECIATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE	59
3.3.1	Le tableau comparatif	59
3.4	LES RECOMMANDATIONS	59
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE		61
2ème PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN		1
Chapitre IV : PRESENTATION DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN		64
4.1	RÔLE	65
4.1.1	Au plan national	65

4.1.2	Au plan international	66
4.2	ACTIVITES	66
4.2.1	Le port d'Abidjan : un port de commerce	66
4.2.2	Le port d'Abidjan : un port de pêche	67
4.2.3	Le port d'Abidjan : un grand port de transit	67
4.2.4	Le port d'Abidjan : un grand port à Conteneurs	68
4.2.5	Le port d'Abidjan : un grand port de Transbordement	68
4.3	ORGANISATION	69
4.3.1	L'organisation Administrative du Port Autonome d'Abidjan	69
4.3.2	Organisation structurelle du Port Autonome d'Abidjan	70
4.4	LE CONTROLE GENERAL	70
Chapitre V : DESCRIPTION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE		72
5.1	LES MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	72
5.2	L'ORGANISATION DU SERVICE	73
5.2.1	Le service Audit Opérationnel	73
5.2.2	Le service Audit Comptable et Financier	73
5.3	L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU SERVICE	73
5.3.1	Le rattachement hiérarchique du service d'audit interne	74
5.3.2	L'organigramme du service	74
5.4	L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE	75
5.4.1	La Charte	75
5.4.2	Plan d'Audit	76
5.4.3	Le manuel d'Audit	77
5.4.4	Autres documents	78
5.4.4.1	Le guide de l'auditeur	78
5.4.4.2	La cartographie des risques	79
5.5	LE FONCTIONNEMENT DU SERVICE	79
5.5.1	La procédure de lancement des missions	79
5.5.2	La méthodologie et l'approche d'Audit pratiquée	80
5.5.2.1	La méthodologie	80
5.5.2.2	L'approche d'Audit pratiquée	83

5.5.3	Les dossiers d'audit	83
5.5.4	Les papiers de travail	84
5.5.5	Les types de missions	85
5.6	LA GESTION DES AUDITEURS	85
5.6.1	Le profil des auditeurs	85
5.6.2	L'évaluation des auditeurs internes du PAA	87
5.6.3	Le Plan de formation	87
5.6.4	L'environnement de travail	88
5.6.5	Les relations entre auditeurs et audités	89
Chapitre VI : DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN		90
6.1	PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	90
6.1.1	Le Positionnement du Service d'audit interne	90
6.1.2	L'organisation interne du service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan	92
6.1.3	La qualité des documents supports	92
6.1.4	L'exécution des missions d'audit	95
6.1.5	Les dossiers d'audit et papiers de travail	96
6.1.6	Le profil et la compétence des auditeurs	99
6.1.7	L'évaluation des compétences et la formation continue des auditeurs	100
6.1.8	Perception du Service par les audités	100
6.2	RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION	102
CONCLUSION GENERALE		112
ANNEXES		1
BIBLIOGRAPHIE		1

INTRODUCTION GENERALE

Gérer efficacement les risques, est aujourd'hui indispensable pour garantir la performance de l'entreprise. Cette nouvelle approche, fait suite à bien des scandales financiers tels qu'Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, Arthur Andersen et autres nombreux détournements survenus dans les entreprises publiques et qui ont secoué la scène internationale. Cette zone de turbulence, a créé un climat de méfiance chez les investisseurs et bailleurs de fond, qu'il est impératif de rassurer à travers la mise en place de dispositifs de contrôle interne performants, visant à sécuriser efficacement les investissements. Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (2006 : 9) la survenance de ces scandales a engendré une forte prise de conscience des pouvoirs publics quant à la sincérité et à la véracité des déclarations des entités et de leurs dirigeants d'où le développement de plusieurs fonctions dont l'audit, qui aident le management de l'entreprise dans ses prises de décision.

En effet, l'audit qu'il soit interne ou externe a connu bon nombre de mutations visant à le rendre plus performant et utile à l'entreprise. Ces mutations portées sur la maîtrise des risques font aujourd'hui de lui le partenaire idéal pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. Cependant, bien qu'important pour tout type d'entreprise, il est généralement l'apanage des entreprises de taille importante du fait du volume de leurs activités, de la complexité de leurs opérations et de leurs éventuelles entrées en bourse qui sont source de nombreux risques. C'est le cas des entreprises du secteur portuaire qui sont confrontées à d'énormes risques liés à la nature et au volume de leurs activités.

Le secteur portuaire, lieu d'échange par excellence avec l'extérieur, est soumis à plusieurs risques tels que : les risques opérationnels liés au volume et à la nature des activités, les différentes fluctuations des cours des monnaies, du baril de pétrole et la situation économique des pays clients, qui peuvent être obligés de réduire leurs importations ou exportations. De même en interne, le risque pays (guerres, grèves ...) est un élément pouvant affecter la confiance qu'ont les clients en cette structure, puisque les marchandises transitant par le port, quelles que soient leurs natures, nécessitent de gros investissements qui, par conséquent, doivent être sécurisés. Toutefois, concernant les pays du sud, il ne faudrait pas négliger la prochaine entrée en vigueur des APE (accords de partenariats économiques), qui aura un

impact considérable sur le chiffre d'affaires, puisqu'ils favoriseront nécessairement les importations et les exportations mais aussi la réduction des barrières douanières.

Selon l'IFACI (2001 :7) L'audit doit apporter l'assurance que face à ces risques, les systèmes de contrôle sont bien conçus et efficaces.

Pour le Port Autonome d'Abidjan (PAA), propriété de l'Etat ivoirien et leader de toute l'Afrique de l'ouest et du centre (PAA, 2009 :24), la maîtrise des risques revêt une importance capitale. En effet, le PAA est l'un des piliers de l'économie ivoirienne de par ses recettes annuelles qui contribuent en grande partie au financement des dépenses de l'Etat, en réalisant plus de 85% des recettes douanières, soit plus de 60% du budget général de l'Etat (PAA, 2009 :6). La réalisation de risques peut avoir un impact considérable sur lui et, par conséquent, sur l'ensemble de l'économie ivoirienne. La présence de l'audit interne en son sein doit permettre d'accroître sa compétitivité en accompagnant la direction de l'entreprise dans sa gestion, à travers la détection et la maîtrise des risques en amont, afin d'éviter leurs réalisations ou de réduire leurs impacts.

Rentabiliser le PAA et maîtriser les risques qui y sont liés, ne doivent pas cependant être uniquement du ressort du service de l'audit interne, l'implication de tous les services de l'entreprise est nécessaire. Par ailleurs, l'audit interne étant un élément de management nouveau dans les entreprises africaines et plus encore dans les entreprises à caractère public, il existe diverses appréciations sur son utilité réelle. Cette situation pose le problème de son efficacité puisque l'audit interne, en tant que fonction transversale, se trouve être très sensible à son environnement immédiat. La réussite de la mission du service¹ d'audit interne nécessite donc une organisation et un fonctionnement efficace dépendant de la compétence des auditeurs et de l'importance que pourrait lui accorder la direction de l'entreprise.

Nous savons que, la fonction première de l'audit est fortement axée sur le contrôle et ne facilite pas aujourd'hui son développement dans l'entreprise. Il est pour la plupart perçu comme une police au service de la Direction Générale, malgré les différents efforts accomplis pour faire de lui une fonction à forte valeur ajoutée. De plus, la maîtrise des risques nécessite le respect stricte des procédures de contrôle interne, d'où la nécessité d'une forte implication

¹ On entend par Service d'Audit Interne toute entité au sein de l'entreprise qui exerce la fonction d'Audit Interne

de la Direction Générale, mais aussi l'implication et la contribution de tout le personnel de l'entreprise.

La façon dont l'audit interne est appréciée par la Direction Générale et les audités, a donc un impact considérable sur son efficacité. Cette efficacité est aussi influencée par la compétence des auditeurs internes qui doivent justifier, une bonne maîtrise des techniques et méthodes de l'audit, ainsi que bien d'autres facteurs constituant les fonctions clés de l'entreprise parmi lesquelles figurent : la comptabilité et le contrôle de gestion.

Dans le souci de faciliter l'intégration de l'audit interne dans l'entreprise plusieurs solutions s'offrent à nous :

- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise sur le bien fondé de l'audit interne
- Etudier l'environnement interne et externe de l'audit interne afin de déterminer les différents éléments pouvant avoir un impact sur son efficacité, et dégager des pistes de recommandations

La deuxième solution semble la plus appropriée à l'étude, puisqu'elle permet de faire ressortir tous les éléments pouvant avoir un impact sur l'efficacité du Service d'audit interne à travers l'étude de son organisation et son fonctionnement. Cela nous emmène à nous poser la question de savoir :

Quels sont les éléments pouvant avoir un impact sur l'efficacité du Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan ?

Tout ceci pour répondre de façon spécifique aux questions suivantes :

1. Quelles relations peuvent exister entre l'organisation de l'entreprise et l'efficacité du Service d'audit interne ?
2. L'organisation du Service d'audit interne est elle adaptée afin de favoriser son bon fonctionnement ?
3. Quelles relations peuvent exister entre le comportement des audités et l'efficacité du Service d'audit interne ?
4. La composition de l'équipe d'audit peut-elle influencer le bon déroulement d'une mission d'audit ?

5. Quelle est la contribution des nouvelles technologies à l'amélioration des performances de l'audit interne ?

Pour répondre à ces questions nous procéderons au diagnostic de l'organisation et du fonctionnement du Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan.

Il s'agira dans cette étude de dégager les forces et faiblesses liées d'abord à l'environnement interne de l'entreprise, ensuite à l'environnement interne du Service d'audit interne et ayant un impact significatif sur l'organisation et le fonctionnement dudit Service.

De façon spécifique il s'agira de :

- Montrer l'impact que peut avoir le positionnement de l'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise, sur l'efficacité de son fonctionnement.
- Analyser l'organisation du Service d'audit interne, la comparer avec le volume d'activité de l'entreprise.
- Analyser les relations entre l'audit interne et le reste de l'entreprise et en mesurer l'impact sur le fonctionnement de l'audit interne.
- Analyser l'impact de la composition des équipes d'audit sur le déroulement des missions
- Analyser la relation qui existe entre l'efficacité du Service d'audit interne et la maîtrise des nouvelles technologies par les auditeurs.

Cette étude se limitera au diagnostic de l'organisation du Port Autonome d'Abidjan de par son organigramme, afin de comprendre l'importance accordée à l'audit interne. Aussi nous procéderons à l'analyse de l'organisation et du fonctionnement du Service d'audit interne en prenant en compte la vérification de l'existence d'un organigramme et l'analyse de la conformité des documents d'audit avec les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne tels que : la charte, la procédure, les papiers de travaux (Mémoire ; FRAP²) ainsi que l'analyse du déroulement des missions. Les documents analysés concerneront uniquement l'année 2008.

² Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Cette étude revêt plusieurs intérêts en fonction des différents destinataires et acteurs qui y prendront part :

❖ Pour l'entreprise :

- ☞ la Direction Générale pourra situer sa perception de l'audit interne et faire les ajustements nécessaires afin de mieux l'utiliser pour qu'il apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.
- ☞ Les employés pourront avoir une meilleure vision de l'importance de l'audit interne afin de faciliter les missions d'audit interne.

❖ Pour le Service de l'audit interne :

- ☞ Le responsable de l'audit interne pourra à l'aide de cette étude déceler les éléments ayant un impact significatif sur la qualité du travail et pourra œuvrer pour l'amélioration des conditions de travail toujours dans l'optique de rendre ce service encore plus utile au management de l'entreprise.
- ☞ Les auditeurs internes pourront disposer d'éléments pouvant les aider à s'auto évaluer afin de valoriser d'avantage leur méthode de travail.

❖ Pour le CESAG : Apprécier le niveau de connaissance de son étudiant en matière de normes internationales, sa capacité à mener une mission d'audit et à analyser une situation à travers la pertinence des recommandations, afin de pouvoir ajuster le programme de formation.

❖ Pour le stagiaire : Le stagiaire pourra grâce à cette étude mieux comprendre le fonctionnement d'une direction d'audit interne et développer son niveau d'analyse et de synthèse.

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

L'audit interne, à la différence de bon nombre de fonctions, bénéficie d'un cadre de référence qui fait d'elle une fonction très organisée. En effet, depuis plus de trente (30) ans, l'Institut de l'audit interne assure la promotion et le développement de la pratique de l'audit interne à travers ses activités de recherche, de formation, d'échanges professionnels et de publication, et ce grâce à un réseau international très dense et pluridisciplinaire. Ainsi, après avoir connu une évolution dans le temps qui sans doute continuera, les principaux fondements et caractéristiques de la fonction ont pu être clairement définis. A cet effet, VAURS (in RENARD, 2003 :13) soutient que :

« L'audit interne ne peut rester indifférent à ces évolutions et depuis plus de soixante (60) ans, il s'efforce d'être en phase avec les préoccupations de son temps et de contribuer ainsi à une toujours plus grande sécurité des organisations, tout en les aidant à améliorer leurs performances. »

Cette organisation répond au besoin de doter les entreprises d'un outil performant, utile à l'amélioration de ses performances.

Dans cette partie essentiellement basée sur la revue de littérature, nous nous efforcerons de faire ressortir tous les éléments qui caractérisent la fonction d'audit interne. Il s'agira pour nous de définir dans un premier temps, la fonction et les normes Internationales qui s'appliquent à elle, sans oublier les facteurs ayant eu un impact significatif sur son évolution (Chapitre I). Ensuite, nous mettrons l'accent sur les différents types d'organisations qui lui sont propres et son mode de fonctionnement (Chapitre II). Enfin, le dernier chapitre de cette partie théorique sera essentiellement consacré à l'approche méthodologique (Chapitre III).

Chapitre I : L'AUDIT INTERNE : CADRE DE REFERENCE

Les recherches initiées par l'Institute of Internal Auditors (IIA) et par bon nombre d'auditeurs internes experts en la matière, ont pu favoriser l'évolution de la fonction avec pour ultime soucis de la rendre plus utile au management de l'entreprise. Cette évolution concerne principalement la définition et les normes internationales de l'audit interne. Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de faire ressortir et de comprendre les différentes caractéristiques d'un service d'audit interne mais aussi, de nous pencher sur un certain nombre de facteurs ayant fortement influencé son évolution.

1.1 CARACTERISTIQUES DE L'AUDIT INTERNE

Il sera question dans cette section d'appréhender de façon générale, les contours de l'audit interne. Pour ce faire nous définirons l'audit interne, ses objectifs, son champ d'application et les normes qui la régissent en tant que fonction.

1.1.1 Définition de l'audit interne

L'audit interne, depuis sa création, a connu bon nombre de mutation quant à son utilité pour l'entreprise. Selon LEMANT (1995 : 39), on est passé d'une approche statique de la protection des actifs à une approche dynamique : efficacité de l'organisation, économie de moyens, célérité, fluidité. La nouvelle définition officielle de l'IIA (2004 :1) datant de 1999, dont la version française a été approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI, confirme bien cette nouvelle approche de l'audit interne :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »

L'audit interne ne s'intéresse donc plus uniquement à l'examen de la régularité des comptes, mais aussi à l'examen des processus de l'entreprise, en prenant en compte toutes les fonctions.

De cette définition, il ressort deux points essentiels ayant un impact considérable sur le fonctionnement du service d'audit interne se sont : l'indépendance et l'objectivité.

* *L'indépendance et l'objectivité du service d'audit interne*

La nécessité pour l'auditeur interne d'être indépendant et objectif vient du fait que l'audit interne n'est pas une fonction de prise de décision mais plutôt une fonction d'aide à la prise de décision. Cette situation nécessite de la part de l'audit interne, hormis les compétences professionnelles requises, une impartialité dans la production des travaux issue de la mission.

Selon la norme MPA 1100-1 : « Les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. L'indépendance permet aux auditeurs internes de porter des jugements sans partialité et sans préjugé, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits. Cet objectif est atteint grâce à leur position dans l'organisation et à leur objectivité³. »

La norme MPA 1120-1 précise par ailleurs que l'objectivité nécessite que les auditeurs internes réalisent leurs missions de telle manière qu'ils aient sincèrement confiance dans le résultat de leur travail et dans le fait qu'aucune concession significative n'ait été faite en matière de qualité. Les auditeurs internes ne doivent pas se trouver placés dans des situations où ils se sentiraient incapables de porter des jugements professionnels objectifs.

Un service d'audit efficace est donc celui qui de par son organisation et son fonctionnement concilie, indépendance et objectivité.

³ Selon le glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, l'objectivité est une attitude intellectuelle impartiale qui permet une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.

1.1.2 Objectifs de l'audit interne

De façon générale, les objectifs de l'audit interne sont fortement liés à ceux du contrôle interne. En effet, l'audit interne doit donner l'assurance que le contrôle interne est pratiqué de sorte à assurer selon l'IIA (1997 : 53), la fiabilité et le caractère exhaustif de l'information, la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et réglementations, la protection du patrimoine, des actifs, l'utilisation économique et efficace des ressources et enfin la réalisation des objectifs fixés aux opérations ou programmes. A cela l'on pourrait ajouter, suite à la définition officielle de l'IIA, que l'audit interne a aussi pour objectif de renforcer l'efficacité des opérations de l'entreprise à travers l'évaluation des processus de management des risques, de gouvernement d'entreprise et aussi, à travers les éventuels conseils apportés à la Direction Générale de l'entreprise, afin de l'aider dans la maîtrise de ses opérations.

Dans la pratique, les entreprises attribuent à l'audit interne d'autres objectifs définis dans la charte d'audit interne et qui sont fonction du but recherché par celles-ci. Ainsi pour la Banque Européenne d'investissement (2007 : 2) : « l'audit interne a pour objectif général de donner à la Direction, l'assurance raisonnable que la Banque est gérée de manière saine et efficace. »

Pour le Programme de Développement des Nations Unies (PNUD) (2007 : 2), l'audit interne a pour objectif de donner l'assurance que les ressources affectées aux projets sont gérées conformément :

- aux règlements financiers et aux politiques et procédures adoptées par le PNUD.
- au document de projet et aux plans de travail, y compris les activités, les dispositions de gestion, les résultats escomptés.

En somme l'audit interne est guidé par des objectifs généraux qui peuvent être adaptés aux réalités de l'entreprise.

1.1.3 Champs d'application de l'audit interne

Le champ d'application de l'audit interne définit l'étendue des travaux de la fonction dans l'entreprise et devrait être précisée dans la charte d'audit interne comme le préconise la Norme 1000.

De façon générale, l'audit interne concerne aujourd'hui, toutes les fonctions de l'entreprise. Selon l'IFACI (2001 :15), le champ d'intervention de l'audit interne est illimité, de par sa nature, mais également en raison des diversités nationales, culturelles et linguistiques. Cependant tout comme les objectifs, le champ d'application de l'audit interne est fonction des spécificités et réalités de l'entreprise. La Direction Générale peut donc élargir ou limiter le champ d'application de son service d'audit interne.

Pour le PNUD (2007 :3), le champ d'application s'étant aux ressources humaines ; aux finances ; aux achats ; à la gestion des actifs ; à la gestion de trésorerie ; au système d'information ; à l'examen de l'état d'avancement du projet et à l'évaluation du système de contrôle interne du projet. Il est toutefois précisé que :

« Le champ d'application précédemment défini portera sur les opérations conduites au niveau du projet. Les opérations/actions accomplies par le bureau du PNUD sur la demande et au service du projet doivent rester en dehors du champ d'application. »

Ceci constitue une limitation du champ d'application.

1.1.4 Les normes d'audit interne

L'audit interne a pour avantage d'être une fonction très organisée au niveau international. En effet, les auditeurs internes du monde entier sont soumis à un ensemble de règles qui définissent leur cadre de travail afin de garantir l'indépendance, la bonne pratique et l'efficacité des missions d'audit. Ces règles sont édictées par l'IIA et sont appelées Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne « Les normes ». Les normes sont régulièrement mises à jour pour :

« Anticiper et accompagner des évolutions comme : la maturité croissante des départements d'audit interne, les nouvelles attentes des parties prenantes de l'audit interne, la complexification de la structure et du fonctionnement des entreprises... »
(KI-ZERBO, 2009 : 10)

Selon l'IIA (2009 ; 01), les normes permettent aux auditeurs internes et à l'audit interne de s'acquitter de leurs responsabilités quelque soit l'environnement de travail auquel ils sont confrontés. Elles ont pour objet :

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

L'IIA (2009 ; 5) précise aussi que les Normes sont des principes obligatoires constituées :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel.
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les nouvelles normes mises en application depuis le 1^{er} Janvier 2009, sont subdivisées en trois (03) grands groupes :

- Les normes de qualifications (Série 1000)
- Les normes de compétences professionnelles (Série 2000)
- Les normes de mise en œuvre

1.1.4.1 Les normes de qualification

Elles énoncent selon l'IIA (2009 ; 02) les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. On distingue ainsi :

Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités

Norme 1100 : Indépendance et objectivité

Norme 1200 : Compétence et conscience professionnel

Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité

1.1.4.2 Les normes de fonctionnement

Elles décrivent selon l'IIA (2009 ; 02), la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les normes de fonctionnement comprennent :

Norme 2000 : Gestion de l'audit interne

Norme 2100 : Nature du travail

Norme 2200 : Planification de la mission

Norme 2300 : Accomplissement de la mission

Norme 2400 : Communication des résultats

Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès

Norme 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale

1.1.4.3 Les normes de mise en œuvre

Selon l'IIA (2009 ; 02), les normes de mise en œuvre précisent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

1.2 L'ACTUALITE DU CONTRÔLE INTERNE

A la suite de scandales financiers aux Etats-Unis et ailleurs, il apparaissait important de maîtriser les activités des entreprises afin d'en garantir la performance. Selon CEDELLE⁴ (2007 : 7), le contrôle interne est apparu dès lors comme la réponse miracle. En effet, l'objectif du contrôle interne n'est pas le contrôle, c'est la maîtrise des activités. Pour ce faire, certaines lois et règles que nous étudierons dans cette section, ont été soit mises en œuvre c'est le cas de la Sarbanes Oxley Act, soit renforcées c'est le cas du COSO.

1.2.1 La loi sarbanes oxley act (sox)

La loi SOX est une loi extra territoriale, adoptée en Juillet 2002 par le congrès Américain. Elle intervient spécifiquement dans le domaine de l'audit comptable et financier. (*in* IFACI, 2008 : 3)

La SOX est devenue depuis son adoption, un instrument de régulation de la fonction d'audit, à travers la création de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), qui a entre autres attributions, la surveillance des audits comptables. Les mesures prises par la SOX

⁴ Co-président du Groupe de Place, Directeur de la Conformité, Calyon

visent à protéger les destinataires des documents comptables et à garantir la crédibilité de la fonction d'audit. Ces objectifs ont conduit à la mise en place de nombreuses obligations notamment l'interdiction pour une maison d'audit d'effectuer des missions combinées d'audit et de conseil.

La SOX a su interpellé les auditeurs qu'ils soient internes ou externes sur l'importance de la prévention des risques à travers l'évaluation du contrôle interne. A cet effet, l'étude de PricewaterhouseCoopers menée en 2008 auprès de 250 directeurs de l'audit interne, intitulée « L'audit interne en 2012 », révèle que la profession de l'audit interne a fortement évolué au cours des dernières années. Sous la pression réglementaire notamment des lois SOX aux Etats-Unis et LSF (Loi sur la Sécurité Financière) en France, les entreprises ont intégré l'importance de mettre en place et d'évaluer le contrôle interne. Les organisations en général ont évolué, partant d'une évaluation ponctuelle à l'occasion d'une cartographie des risques vers une véritable gestion des risques, inscrite dans la durée. (*in CFO-NEWS*)

L'évaluation du contrôle interne porte sur certains points mentionnés dans les sections 301 ; 302 et 404 de la Sarbanes Oxley Act (*in RENARD, 2007 :444*). Se sont en particulier :

- L'exigence d'un rapport du management sur le contrôle interne et les procédures financières, avec appréciation des auditeurs externes.
- La certification par le Directeur Général et le Directeur Financier de l'exactitude des comptes et de l'information financière.
- L'attestation par les mêmes de l'efficacité des procédures de contrôle et de reporting
- L'obligation de mettre en place des procédures anonymes de dénonciation, à la disposition du personnel, et relatives à la comptabilité, au contrôle interne et aux méthodes d'audit.

1.2.2 Le COSO

Le COSO a été élaboré aux Etats-Unis d'Amérique à l'issue des recherches initiées par le Sénateur Treadway dans les années 1980, avec pour objectif d'approfondir la notion de contrôle Interne, et en proposer une approche claire, universelle et structurée (*RENARD, 2007 : 121*). Cette réflexion a été initiée en deux étapes : Le COSO1 et le COSO2

1.2.2.1 Le COSO1

Le COSO1 définit le Contrôle Interne comme étant :

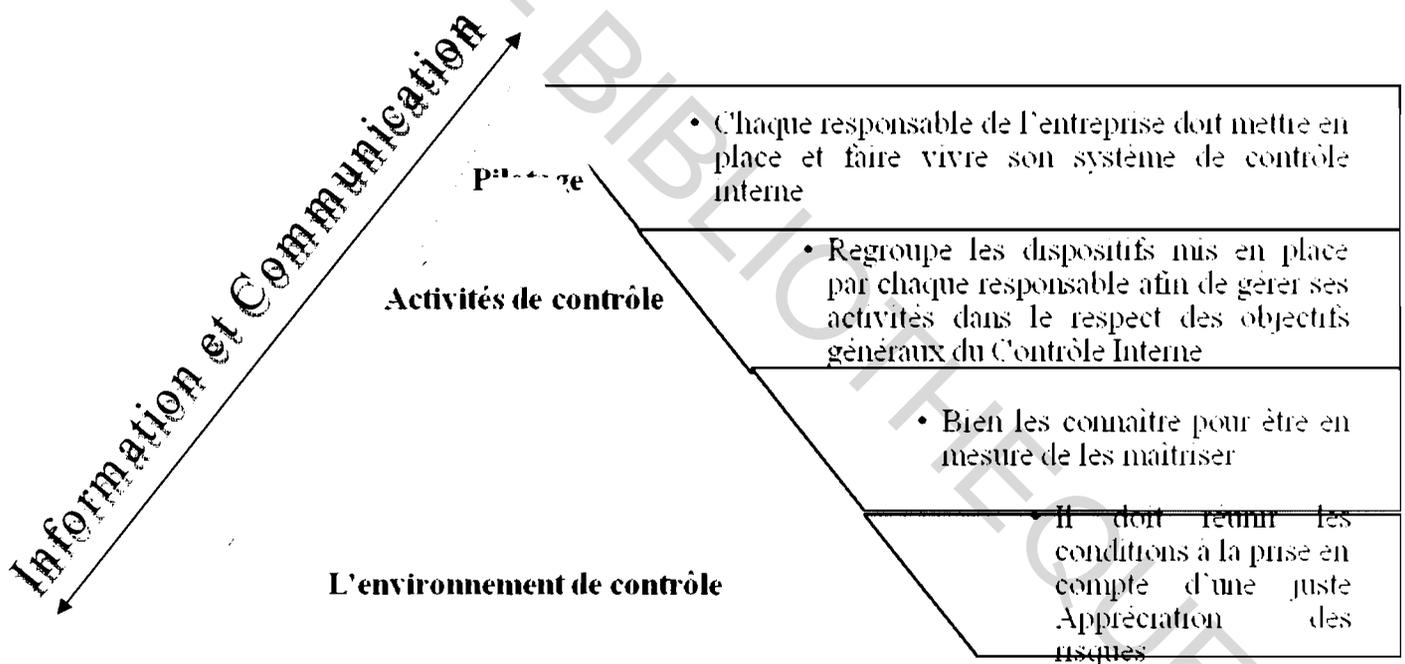
“Internal control is a process, affected by an entity’s board of directors [i.e., “Governance body” like an owner], management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- *Effectiveness and efficiency of operations*
- *Reliability of financial reporting*
- *Compliance with applicable laws and regulations”*

(in GRAHAM, 2008 : 18)

Pour une bonne maîtrise des activités, le COSO1 retient 5 éléments essentiels :

Figure 1 : Le COSO1



Source : A partir de PICKETT (2003 : 193) et RENARD (2007 :122)

NB : Selon RENARD (2007 :122) l'information et la communication doivent être satisfaisantes pour garantir l'efficacité du dispositif de contrôle Interne. L'information doit être fiable et la communication doit être définie dans son contenu par la Direction Générale

En 2002, Le COSO1 a été recommandé par la Sarbanes Oxley Act comme référentiel d'évaluation du contrôle Interne des sociétés cotées en bourse. Cette recommandation a entraîné des réformes qui ont conduit à l'élaboration du COSO2

1.2.2.2 L'évolution du COSO1 au COSO2

La différence majeure entre le COSO1 et le COSO2 se situe au niveau de la notion de risque. L'ampleur des scandales financiers, a fait apparaître la gestion des risques comme la solution la plus adaptée. En effet, selon RENARD (2007 :133) : « Tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. »

Le COSO1, concernant le risque ne faisait mention que de son évaluation ; le COSO2 va plus loin. Il se différencie du COSO1 par la mise en exergue de la notion de gestion des risques et introduit selon RENARD (2007 :133), en plus du découpage par nature (opération, reporting, conformité) proposé par le COSO1, un découpage de la structure par niveaux (Niveau entreprise ; niveau directions ; niveau unités opérationnelle, niveau filiales). Ce nouveau découpage nous fait passer d'une conception pyramidale à une conception cubique représentée ci-dessous.

Figure 2 : Le COSO2



Source : Gwen (2009)

Le COSO2 s'articule autour de trois dimensions qui sont liées :

- ☞ aux objectifs de l'organisation : introduction d'un nouvel objectif qui est l'objectif stratégique. Selon le COSO (in IFACI, 2001 :14), la définition des objectifs est une condition préalable de l'évaluation des risques.
- ☞ aux différentes entités de l'organisation : selon l'encyclopédie libre wikipédia, le COSO2 souligne l'importance de la prise de responsabilité dans une entreprise et détaille ce qu'elle recouvre pour chacun des acteurs. Concernant les auditeurs, tout comme dans le COSO1, ceux-ci n'ont pas la responsabilité première de la mise en œuvre du COSO2. Par contre, ils ont un rôle prépondérant dans l'évaluation du système de gestion des risques.
- ☞ aux éléments relatifs à la gestion globale des risques : Selon l'encyclopédie libre wikipédia, par rapport au COSO 1, le COSO2 est plus détaillé et fixe un cadre plus précis :
 - pour l'identification des événements potentiels (tendances, événements passés)
 - pour l'évaluation des risques (risque inhérent, risque résiduel),
 - pour les réponses aux risques (catégorisation des types de réponses).

Nous pouvons donc conclure comme RENARD (2007 :133) que si le COSO1 est un référentiel de contrôle interne, le COSO2 est un référentiel de management des risques.

1.2.3 Gouvernement d'entreprise

Selon RENARD (2007 : 439), le gouvernement d'entreprise est une initiative professionnelle visant à donner un bon équilibre des pouvoirs au sein de l'organisation afin d'éviter les dérives personnelles et les malversations qui procèdent du sommet de la hiérarchie. Il repose sur quatre piliers : Le Conseil d'Administration, l'Audit Externe, le Management et l'audit interne.

1.2.3.1 Les enjeux du gouvernement d'entreprise

Le souci grandissant de sécuriser les biens de l'entreprise et de redonner confiance aux investisseurs et partenaires de l'entreprise, a entraîné la restructuration du gouvernement d'entreprise, par la création de nouveaux organes de gestion et la séparation de certaines

tâches autrefois confondues. En effet, les nouvelles dispositions prises visent, le conseil d'administration de l'entreprise, et la création de nouveaux organes parmi lesquels figure le comité d'Audit.

Concernant :

☞ Le conseil d'administration: à ce sujet, l'IIA (in TOWHIL, 2002 :23) à procédé à plusieurs recommandations citées ci-dessous :

- Il doit exister une bonne interaction entre le conseil d'administration, le management, les auditeurs externes et les auditeurs internes ;
- La responsabilité du conseil d'administration doit être engagée pour la surveillance des actions du Directeur Général, la revue de la stratégie de la société et le suivi de la gestion des risques et le système de contrôle interne ;
- Les Administrateurs ne devraient avoir aucun lien professionnel ou personnel avec l'entreprise afin d'être et d'apparaître indépendants
- Les Administrateurs devraient être des experts dans le secteur d'activité, l'organisation de l'entreprise et le gouvernement d'entreprise. Ils devraient bénéficier d'une formation continue ;
- La fonction de Président du conseil d'administration doit être différente de celle de Directeur Général de l'entreprise.
- La communication rapide et transparente des travaux du conseil d'administration

☞ Le Comité d'Audit : Selon WAHL⁵ (2002 : 21), Le comité d'Audit est un organe émanant du conseil d'administration qui lui permet de contrôler la Direction Générale dans le domaine des résultats, de la communication financière et du contrôle interne. Il contribue efficacement à garantir l'indépendance des auditeurs internes, ceux-ci disposant désormais d'un niveau hiérarchique suffisant, s'ils y sont rattachés, permettant d'assurer convenablement leurs responsabilités.

1.2.3.2 Le gouvernement d'entreprise et l'audit interne

Le gouvernement d'entreprise est devenu un objectif pour l'audit interne d'où son intégration dans la nouvelle définition par l'IIA. Selon l'Académie des sciences et techniques comptables

⁵ WAHL, président du comité d'audit d'Entenal ; Revue Audit N°161 (2002 : 21)

et financières (cahiers de l'académie N°6, 2007 : 18), l'audit interne est appelé à jouer un rôle croissant dans les processus de supervision de la bonne marche de l'entreprise par les différentes parties prenantes et en particulier le comité d'audit.

L'audit interne se doit donc selon la norme 2110, de déterminer si le processus de gouvernement d'entreprise répond aux objectifs suivants :

- Promouvoir les règles d'éthique,
- Garantir une gestion efficace des performances,
- Bien communiquer au sein de l'organisation sur les risques et les contrôles,
- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management et assurer une coordination efficace de leurs activités.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'appréhender les fondements et les objectifs généraux de l'audit interne. Il nous a aussi permis de cerner l'environnement réglementaire en matière de norme de travail et de contrôle interne. Le chapitre suivant abordera les différents aspects de l'organisation et du fonctionnement d'un Service d'audit interne, objet de notre mémoire.

Chapitre II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

L'organisation et le fonctionnement d'un Service d'audit interne sont variables selon les entreprises, tout en gardant à l'esprit les directives de l'IIA à travers le respect des normes internationales. Ce chapitre sera essentiellement consacré à la définition d'un ensemble d'éléments spécifiques à l'organisation et au fonctionnement d'un service d'audit interne. Nous ferons ressortir les différents types d'organisation, leurs conditions de mises en œuvres, et pour certains, leurs principales forces et faiblesses. Au niveau du fonctionnement, il s'agira pour nous de présenter les éléments importants qui entrent en ligne de compte dans le fonctionnement d'un service d'audit interne.

2.1 LE RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne, comme le précise la norme 1100, a une influence sur l'indépendance de l'auditeur. En effet, La norme MPA 1110-2 précise qu'un rattachement approprié est essentiel pour garantir au service d'audit interne l'indépendance, l'objectivité et le statut nécessaires au bon accomplissement de sa mission. Il est également primordial pour assurer un flux d'informations approprié et l'accès aux principaux dirigeants et cadres sur lesquels repose l'évaluation des risques et à qui sont communiqués les résultats des travaux d'audit.

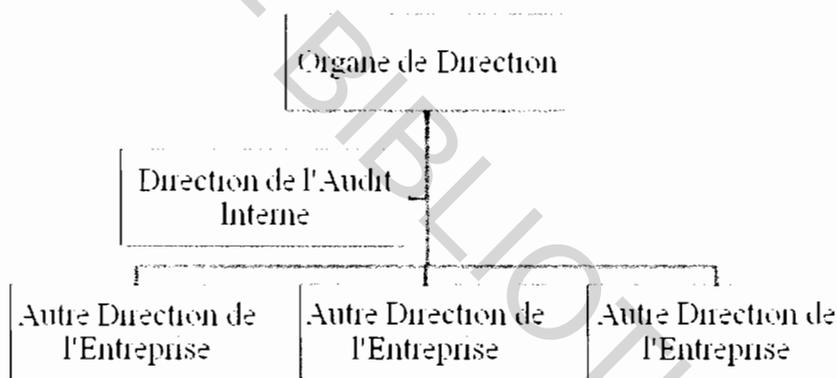
Il existe différents types de rattachement hiérarchique de l'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise. Ces rattachements dépendent pour la plupart de la vision de la Direction Générale ou du conseil d'administration. L'IIA à travers les normes MPA 1110-2 a défini deux types de rattachement pouvant favoriser un fonctionnement efficace du service d'audit interne. Ce sont :

- Le rattachement fonctionnel du service d'audit interne qui conditionne son indépendance et ses pouvoirs. À ce titre, l'IIA recommande que le responsable de l'audit interne relève, fonctionnellement, du comité d'audit, du conseil d'administration ou de tout autre organe délibérant approprié.

- Le rattachement administratif ou hiérarchique au Directeur Général qui vise à faciliter les activités courantes de l'audit interne. En règle générale, il porte sur :
 - ☞ l'établissement des budgets et la comptabilité de gestion ;
 - ☞ la gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation des performances et les rémunérations du personnel ;
 - ☞ les communications internes et les flux d'information ;
 - ☞ la gestion des règles et procédures internes.

L'adoption par une organisation de la vision de l'IIA conduit généralement à positionner l'audit interne en staff dans l'organigramme de l'entreprise. Ce positionnement se présente comme suit et conserve divers avantages :

Figure 3: Positionnement en staff de l'audit interne



Source : A partir des organigrammes de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) (Annexe 3 et 4)

Avantages : La Direction de l'audit interne apparaît comme un conseiller au service de toute l'entreprise, sans être impliquée dans le fonctionnement opérationnel. Son rattachement à l'organe de direction lui garantit une indépendance de fonctionnement. Pour l'IFACI (2009 : 21) :

« Un tel rattachement permet également à l'audit d'être en permanence à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de définir un plan annuel d'intervention en parfaite adéquation avec l'évolution du Groupe et les principaux risques qui pourraient l'affecter. Enfin, il garantit la visibilité de l'audit et l'attention que porteront les audités aux recommandations formulées à l'issue de chaque mission. »

Inconvénients : Pas d'inconvénients majeurs

Aussi, il existe des cas où l'audit interne dépend d'une Direction de l'entreprise notamment la Direction Financière ou le Contrôle Général. Dans l'un ou l'autre cas, l'indépendance de l'audit interne peut être remise en cause du moment où il n'existe pas une communication directe entre l'audit interne et la Direction Générale ou le Conseil d'Administration. Selon la norme 1110 - 1, le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer directement avec le Conseil, le comité d'audit ou tout autre organe délibérant compétent. Une communication régulière auprès du Conseil contribuera à assurer son indépendance et sera un moyen pour le Conseil et le responsable de l'audit interne de se tenir réciproquement informés sur les problèmes d'intérêt commun.

En somme, de tous les types de positionnement le plus adéquat qui pourrait garantir partiellement l'indépendance de l'audit interne est le positionnement en Staff. Ce positionnement est celui adopté par des institutions modèles telles que la Banque Africaine de Développement (BAD) et la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (Voir Annexes 3 et 4). Selon l'enquête Common Body Of Knowledge (CBOK) (*in* FRADIN ; 2008 : 13), 78 % des répondants estiment que leur service est positionné à un niveau suffisant au sein de leur organisation. 70 % des responsables d'audit interne sont hiérarchiquement rattachés à la Direction Générale et 40 % d'entre eux disposent d'un rattachement fonctionnel au Comité d'audit.

2.2 LES DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATION DUN SERVICE D'AUDIT INTERNE

La Direction de l'audit interne doit être organisée de sorte à faciliter l'exécution des missions et garantir leurs efficacités. Son organisation dépend, selon RENARD (2007 : 368), de deux critères : la dimension de l'organisation (Entreprises de taille importante ou de petite taille) et le choix d'un audit centralisé ou décentralisé

En effet, l'entreprise ayant ses propres réalités, elle doit définir une organisation qui soit fonction de son activité afin d'assurer une couverture efficace des risques. Il n'existe donc pas des modèles types d'organisation mais plutôt des standards ou exemples qui doivent être

adaptés aux situations des entreprises qui s'y réfèrent. Ainsi, la combinaison des deux critères d'organisation cités plus haut nous permet d'avoir les différents organigrammes ci-après :

2.2.1 Les entreprises de taille importante

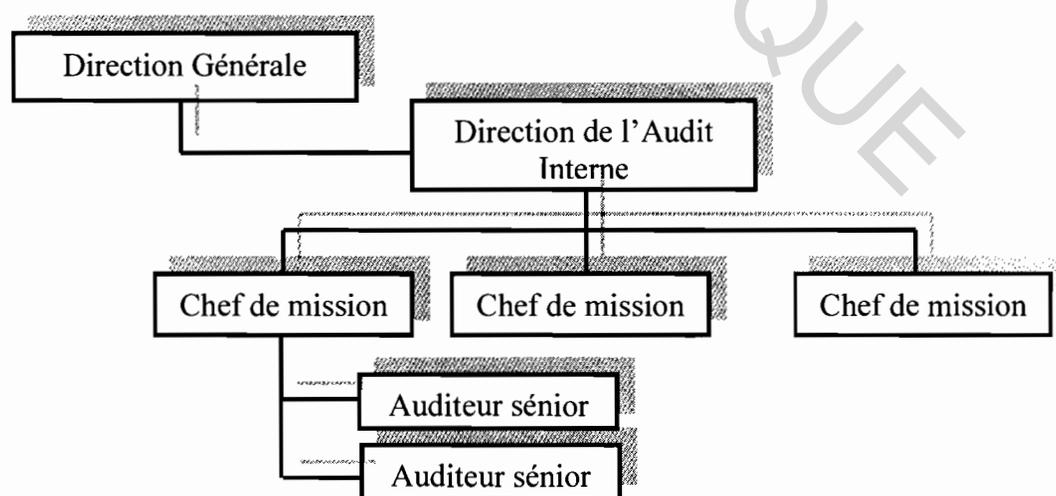
Selon EBONDO WA MANZILA (2008 : 5), la taille d'une entreprise est appréciée en fonction de son chiffre d'affaires et de son effectif. Les entreprises de taille importante sont aussi caractérisées par une activité complexe ou à volume important ou encore ayant des démembrements en dehors de leurs sièges (Filiales ou succursales). Elles ont de ce fait généralement des services d'Audit de taille tout aussi importante, qui sont soit centralisés ou décentralisés.

2.2.1.1 L'audit centralisé

Les dirigeants de l'entreprise, en fonction de leurs stratégies peuvent être amenés à centraliser le service d'audit. Cette centralisation peut s'effectuer de deux façons :

- * Le service d'audit interne peut être organisé par métier ou par compétence. Selon EBONDO WA MANZILA (2008 : 6), cela veut dire que les équipes d'auditeurs seront constituées en fonction des critères de spécialité ou de compétence technique. Chaque chef de mission aura sous sa responsabilité, un ensemble d'auditeur ayant la même formation. Il peut donc exister des auditeurs spécialisés en informatique, en comptabilité ou encore en droit.

Figure 4 : Structure centralisée avec une culture de spécialisation.



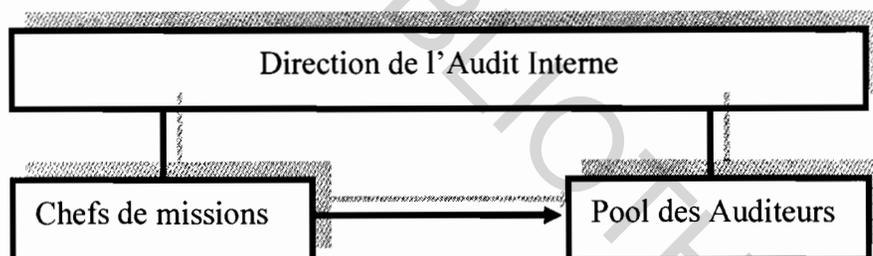
Source : à partir de RENARD (2007 : 371)

Avantages : Cette organisation par spécialisation, permet d'intégrer plus facilement les spécialistes au sein du service d'audit interne. Aussi, elle permet d'étendre le champ d'application à toutes les fonctions de l'entreprise. Les différentes directions ayant en face d'eux des auditeurs de même formation qu'eux, la communication sera encore plus aisée.

Inconvénients : Les difficultés rencontrées à ce niveau concernent plus la gestion du personnel. En effet, selon LEMANT (1995 : 115), cette spécialisation complique la gestion du personnel aux plans

- Qualitatif : Risque de démotivation du fait de la répétition des problèmes traités.
 - Quantitatif : Un départ du service doit être compensé par une entrée de même nature.
- * L'entreprise peut aussi opter pour un service d'audit interne comportant un pool d'auditeur. Cette fois la composition des missions d'audit dépendra des disponibilités et des capacités de chaque auditeur compte tenu des objectifs à atteindre.

Figure 5 : Structure centralisée avec la constitution d'un pool d'auditeurs.



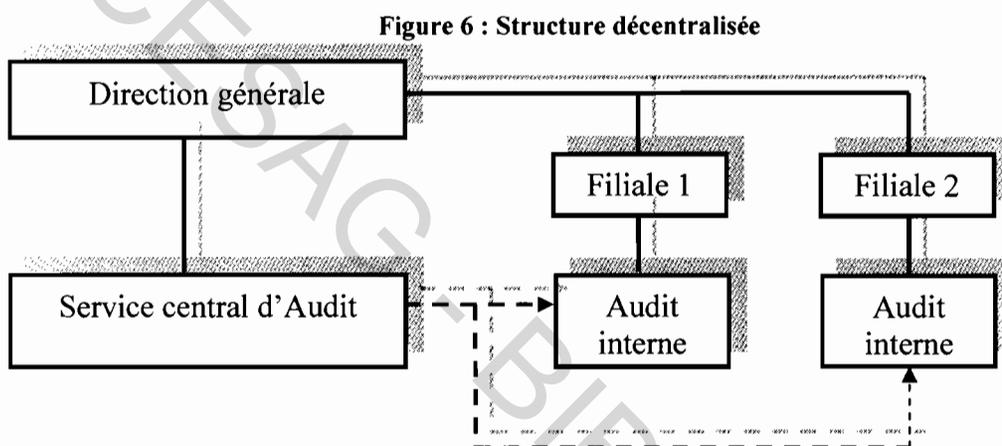
Source : A partir de RENARD (2007 : 372)

Avantages : Selon RENARD (2007 : 373), cette organisation permet un fonctionnement plus intégré et donc plus harmonieux de l'équipe d'audit, elle facilite le progrès méthodologiques et enrichit les auditeurs par des échanges d'expériences plus divers et variés. Elle rend plus aisée la gestion interne du personnel.

Inconvénients : Les auditeurs sont pour la plupart généralistes ce qui ne facilite pas la communication avec les autres fonctions techniques de l'entreprise. Cette organisation ne facilite pas aussi l'extension du champ d'applications.

2.2.1.2 L'audit décentralisé

Ce type d'organisation est très fréquent dans les entreprises géographiquement dispersées. Elle consiste à créer un service d'audit dans chaque filiale ou représentation de l'entreprise en fonction des objectifs de l'entreprise ou aussi par pays ou régions. Toutefois, ce type d'organisation n'exclut pas un service d'audit central qui selon RENARD (2007 : 373), se voit généralement affecter quatre missions : définition des normes, la formation, l'audit de l'audit et les missions spécifiques.



Source : RENARD (2007 : 373)

Avantages : Décentraliser l'audit, revêt plusieurs avantages tant économiques que stratégiques. En effet, au plan économique cette organisation permet de limiter les frais de déplacement et autres frais de missions. Au plan stratégique, l'audit décentralisé permet de rendre les auditeurs plus proche des audités et des réalités de l'entreprise.

Inconvénients : Il peut se présenter un inconvénient au cas où le service d'audit central ne joue pas véritablement son rôle qui devrait servir à uniformiser le travail de tous les services décentralisés.

2.2.2 Les petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises ont généralement des petits services d'audit qui contiennent généralement moins de dix (10) auditeurs dans 54% des cas selon l'enquête

CBOK ⁶(in IFACI, 2008 : 32). Selon RENARD (2007 :377) on distingue à ce niveau deux types de structure possibles :

- Une structure simple qui s'apparente à l'audit centralisé défini plus haut.
- Une structure élémentaire ou la fonction d'audit interne est exercée par un seul auditeur. Cette structure revêt plusieurs inconvénients :
 - ⊕ l'impossibilité pour l'auditeur d'approfondir certains domaines ou certains thèmes spécialisés ce qui a pour conséquence de réduire le champ d'application de l'audit interne et de ternir son image aux yeux de la Direction Générale et des audités.
 - ⊕ Travail non enrichi du fait du manque d'échange avec d'autres auditeurs sur la conduite et le déroulement de la mission

2.3 LES CATEGORIES DE FONCTION AU SEIN D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE

L'audit qu'il soit interne ou externe, respecte une organisation particulière, qui est différente de celle des autres services de l'entreprise. La nécessité pour l'audit interne de produire des documents fiables, dépourvus d'erreur et exploitables, introduit dans son fonctionnement, la supervision des travaux d'Audit par un supérieur ce qui implique une hiérarchisation des auditeurs internes au sein du service, en fonction de leurs expériences et des missions à mettre en œuvre. Les résultats de l'enquête CBOK menées par l'IIA en 2006 ont révélé quatre catégories de fonction au sein du service d'audit interne qui sont : le responsable de l'audit interne, le manager, le superviseur et l'auditeur interne.

En effet, sur les 9366 questionnaires qui ont été exploités au niveau mondial, on dénombre 27% de responsables d'audit interne, 23 % de managers, 25 % de superviseurs, 18 % d'auditeurs internes et 7 % qui n'ont pas défini leur fonction (CBOK in IFACI, 2008 : 100).

Pour l'IFACI (2007 : 51), le responsable d'audit interne tout comme le superviseur peuvent être appelés manager. On distingue donc trois principaux types de fonction au sein d'un service d'audit interne auxquels l'on ajoute la fonction de chef de mission, ce en fonction de la taille de l'entreprise.

⁶ L'enquête porte sur 91 pays

2.3.1 Le responsable de l'audit interne

La norme MPA relative à la série 2000 sur le fonctionnement, a énuméré les responsabilités du responsable de l'audit interne que l'on peut résumer comme suit :

- La sélection de collaborateurs qualifiés et compétents tant dans les domaines audités qu'en matière d'application des méthodes d'audit interne.
- La définition d'objectifs annuels de performance à l'intention des auditeurs internes.
- Etablir les plans qui permettront au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités
- Définir et mettre par écrit les politiques et procédures qui guideront l'activité des auditeurs
- Etablir des plans de développement des ressources humaines du Service d'audit interne
- Coordonner les efforts de l'audit interne et de l'audit externe
- Etablir et mettre en œuvre un plan de contrôle qualité pour évaluer les activités de son service.
- Si besoin, le recours à des ressources partagées, à d'autres consultants ou aux collaborateurs d'autres services qui apporteront des compétences supplémentaires ou spécialisées.

2.3.2 Le superviseur

L'importance du rôle du superviseur vient du fait que, comme le précise la norme 2340, les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

De façon pratique :

« Le superviseur, référent expert en audit, agit de manière complémentaire au Responsable d'audit interne, ses activités dépendant de la délégation donnée par ce dernier. Les missions suivantes peuvent notamment lui être confiées :

- *Suivi de la mise en œuvre des recommandations et reporting à la Direction Générale, en s'appuyant notamment sur le taux de mise en œuvre des recommandations.*

- *Contribution à l'élaboration du plan de mission pluri-annuel et suivi de sa mise en œuvre.*
- *Suivi des missions et des collaborateurs. Dans certaines organisations, il a un rôle d'accompagnement des jeunes auditeurs et jeunes chefs de mission, tandis que dans d'autres il est même un manager d'équipe qui prend en charge les appréciations des collaborateurs et le programme de formation.*
- *Coordination entre les différents services d'audit du groupe. Dans ce cas, il est responsable fonctionnel.» (IFACI, 2007 : 15)*

2.3.3 Les chefs de missions

Les chefs de mission sont des auditeurs confirmés qui disposent d'une autonomie dans l'exécution des missions d'audit. En effet, selon l'IFACI (2001 : 27) : « Ils ont une expérience suffisante pour planifier leur travail, arbitrer entre les besoins des audités en fonction de leur importance et de leurs propres capacités, ils gèrent les situations de leurs clients et leurs besoins efficacement, et révisent les plans si nécessaire. »

Le chef de mission prend ponctuellement la direction d'une équipe d'auditeurs dans le cadre d'une mission déterminée. D'une part, il doit garantir la bonne fin des travaux et la qualité des livrables en prenant en charge le pilotage et l'organisation de la mission (objectif de production). D'autre part, il est responsable de l'encadrement opérationnel des auditeurs composant son équipe (IFACI, 2007 : 14).

Les chefs de mission peuvent lors des missions d'Audit ou en fonction de la taille du service, se voir attribuer les rôles de superviseurs.

2.3.4 Les auditeurs débutants ou juniors

Ils travaillent sous la direction des auditeurs confirmés, les assistent et participent en tant qu'observateurs à une gamme d'activités favorisant leur formation. On attend d'eux selon L'IFACI (2001 : 26), qu'ils montrent un comportement approprié dans les processus interactifs et dans des travaux de groupe, et qu'ils montrent une attitude positive dans la fonction ou ils se trouvent.

Tableau 1 : Hiérarchisation de la fonction d'auditeur

	Hiérarchie	Activité
Auditeurs débutants	Travaille sous étroite supervision	Participation Assistance
Auditeurs confirmés	Oriente Travaille sous supervision plus légère Consulte Collabore	Contribution Mise en œuvre
Directeur de l'Audit	Dirige Est autonome Consulte	Contribution Mise en œuvre Collaboration

Source : IFACI (2002 : 25)

A ces différentes fonctions, on peut ajouter la fonction de secrétariat du Service d'audit interne qui joue un rôle important dans la gestion quotidienne du service et la réalisation des missions d'audit.

2.3.5 Le secrétariat

Il ne s'agit pas d'un secrétariat à l'image de ceux que l'on rencontre habituellement dans l'entreprise, le secrétariat du Service d'audit interne va bien au delà. En effet, il a pour rôle d'être le centre d'animation de la gestion quotidienne du service, en ce sens qu'il joue selon RENARD (2007 : 386) une fonction de liaison et d'information et une fonction logistique.

La fonction de liaison et d'information consiste à renseigner sur les déplacements des auditeurs, et à maintenir le contact entre eux. S'agissant de la fonction logistique, elle est nécessaire pour gérer les déplacements qui sont parfois importants chez les auditeurs, en termes de moyens de transport et de réservation éventuelle d'hôtel si cela est nécessaire. Le secrétariat se charge aussi de la gestion des données informatiques, la diffusion des rapports d'audit, du classement et de la documentation (RENARD, 2007 :236).

2.4 L'ORGANISATION DU TRAVAIL

A l'instar de toutes les fonctions de l'entreprise qui se veulent performantes et utiles, l'audit interne a une organisation propre qui lui permet d'assurer la fiabilité de ses missions et apporter plus de valeur ajoutée. L'organisation du travail d'Audit trouve son efficacité à travers la charte d'audit interne, le plan d'audit interne, le manuel d'audit interne, les dossiers et papiers d'audit et les moyens mis à sa disposition.

2.4.1 La charte de l'audit interne

Selon la norme 1000 (Mission, pouvoirs et responsabilités), la charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions et définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

L'IFACI (2009 :14) précise que la publication de la charte est l'occasion de communiquer sur la création du service d'audit interne et de légitimer son intervention. C'est donc le moyen privilégié pour mieux faire connaître et accepter la fonction d'audit interne dans toute l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, la charte doit contenir de façon générale selon l'IFACI (2009 : 14) :

1. un rappel du Cadre de Référence International de la Pratique Professionnelle de l'audit interne.
2. la définition, le rôle et les objectifs de l'audit interne ;
3. l'organisation et le rattachement du service ;
4. le périmètre d'intervention de l'audit interne ;
5. les droits et devoirs des auditeurs ;
6. le déroulement d'une mission d'audit ;
7. le rapport de mission et/ou le rapport annuel.

Les normes 1000 A1 et C1 précisent par ailleurs, qu'il doit être précisé dans la charte la nature des missions d'assurance et de conseil.

La charte doit être révisée périodiquement afin de prendre en compte l'évolution du service d'audit interne et son environnement (IFACI, 2009 : 15).

La charte, au regard de tout ce qui précède, est un élément important dans l'organisation et le fonctionnement d'un service d'audit interne. Elle facilite l'intégration de l'audit interne et favorise l'indépendance de la fonction.

2.4.2 Le plan d'audit

En accord avec la charte du Service, le plan d'audit est un moyen efficace pour faciliter et améliorer la gestion du service et la mise en œuvre des missions d'audit. Il permet au Service d'audit interne, de définir ses objectifs périodiques et de préparer les audits aux éventuels audits les concernant. Pour CANGEMI (1996 : 69) : « The long-term departmental operating plan will demonstrate an organized approach to systematically auditing all company operations. »

Le plan d'audit est une exigence de la norme 2010 : « Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. ». Cette exigence de l'IIA a favorisé le développement de l'approche par les risques dans le processus d'élaboration du plan d'audit.

De façon précise, le plan d'audit doit prendre en considération :

- La date et les résultats du précédent audit afin d'évaluer l'étendue de la mission
- Les risques financiers,
- Les pertes potentielles et les risques possibles,
- Les demandes du management,
- Les changements importants survenus dans l'activité, les programmes, les systèmes et les contrôles,
- Les possibilités de réaliser des économies
- Les modifications intervenues dans le personnel du service, et les capacités particulières des auditeurs.

Toutefois, La norme 2010 précise que le plan d'audit doit être réalisé au moins une fois par an afin de tenir compte de l'évolution de l'entreprise et des risques qui y sont liés. Il doit être

suffisamment souple pour permettre la réalisation de missions inopinées. Le plan d'audit est aussi un élément important pour l'évaluation de l'efficacité du service d'audit interne en tenant compte du taux de réalisation des missions programmées. Le taux de réalisation du plan d'audit se mesure selon RENARD (2007 : 433) par un ratio⁷ entre le nombre de missions réalisées et le nombre de missions figurant au plan.

Selon l'IFACI (2009 : 55) si le plan a été bien conçu, il ne devrait être modifié que de façon marginale.

2.4.3 L'approche par les risques

L'approche par les risques contribue énormément à positionner l'audit interne comme une fonction à forte valeur ajoutée. En effet, selon HILLION⁸ (2008 :37), l'approche par les risques permet aux auditeurs internes d'éviter de passer un temps considérable à vérifier des domaines qui ne méritent pas beaucoup d'attention.

L'efficacité de son application passe par l'élaboration d'une cartographie des risques.

2.4.3.1 La cartographie des risques

La cartographie des risques a pour avantage de guider l'auditeur lors de l'élaboration du plan d'audit. L'élaboration de la cartographie passe par la hiérarchisation et l'évaluation des risques qui se font en fonction du niveau de gravité et de la probabilité de survenance. Cette cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation.
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités.
- Elaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous notamment aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'Audit.

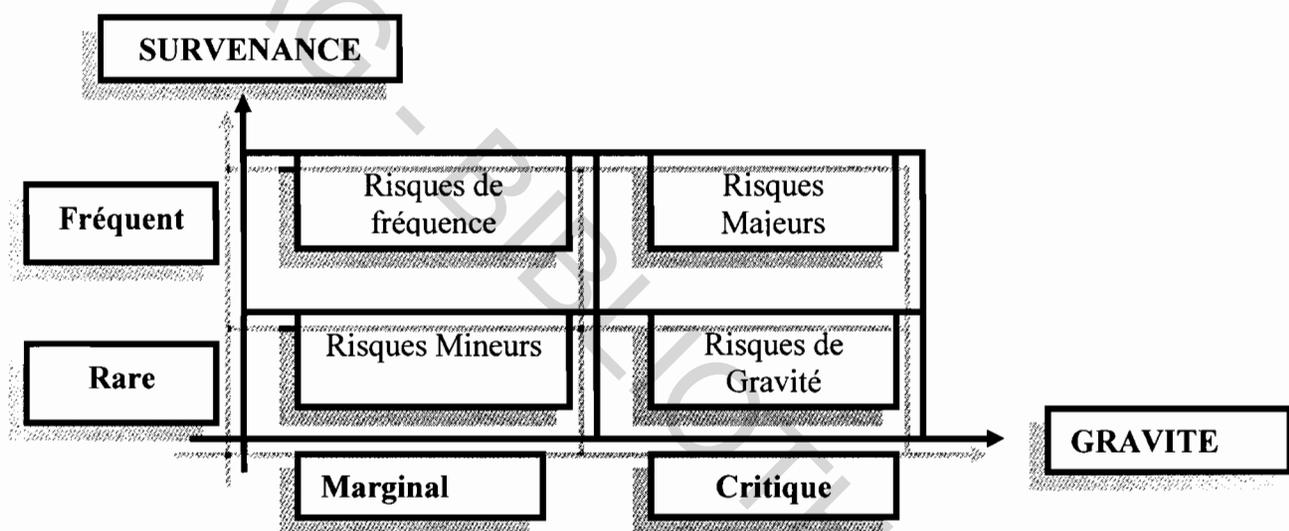
⁷Taux de réalisation du plan d'audit = Nombre de missions réalisées / Nombre de mission figurant au plan

⁸ Inspecteur général honoraire de la banque de France

Selon NGUEMA (2007 : 66), la hiérarchisation des risques se fait conformément aux valeurs des paramètres d'évaluation. Ainsi on a quatre hypothèses :

- Survenance et gravité élevées : Risque majeur ; il remet en cause les objectifs de l'entreprise.
- Survenance et gravité faibles : Risque mineur ; ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise
- Survenance faible et gravité importante : Risque de gravité ; doit faire l'objet d'une attention particulière car sa réalisation est destructrice de valeur.
- Survenance élevée et gravité faible : Risque de récurrence

Figure 7 : Schéma de l'évaluation du risque



Source : NGUEMA (2007 : 67)

Toutefois, l'entreprise étant par nature risquée, il ne s'agit pas pour l'auditeur interne de révéler tous les risques de l'entreprise. « Chaque entreprise doit spécifier son niveau de tolérance vis-à-vis du risque ainsi que sa limite d'acceptabilité. » (NGUEMA, 2007 : 65).

2.4.4 Le manuel d'audit

Selon la Norme 2040, Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. Le manuel d'audit est ainsi un document interne obligatoire, tout aussi important que la charte. Il reflète l'organisation et les habitudes

de travail du service d'audit interne et a pour objectif précis, selon RENARD (2007 : 410-411) :

- de définir le cadre de travail à travers l'organigramme, les analyses de poste, le champ d'application dévolu à chacune des missions et les conditions générales de travail de l'auditeur
- d'aider à la formation de l'auditeur débutant en tant que premier document de contact
- de servir de référentiel en rappelant les normes de l'IIA qui s'imposent à tous et les normes spécifiques au service d'audit de l'entreprise concernant : le rappel des règles d'engagement et de gestion des auditeurs, les règles appliquées pour les voyages et déplacements, l'élaboration et la révision du plan et la méthodologie.

2.4.5 Les dossiers d'audit et papiers de travail

Dans la mise en œuvre des missions d'audit, l'auditeur doit tenir compte d'un élément très important : la traçabilité. En effet, il est important pour l'auditeur d'enregistrer les différentes étapes de la mise en œuvre des missions d'audit de façon à conforter les constatations et les recommandations d'audit qui seront diffusées. Pour cela, il doit constituer des dossiers d'audit et papiers de travail.

2.4.5.1 Les dossiers d'audit

Les dossiers d'audit concernent tous les éléments qui ont servi depuis la planification de la mission à la remise du rapport final, aux fins de répondre aux exigences de preuve, d'efficacité et de formation, en tant que base de départ pour une nouvelle mission comme le précise RENARD (2007 : 412). En effet, selon la norme MPA 2330 – 1 le dossier d'audit doit comporter :

- les documents de planification et les programmes de la mission ;
- les questionnaires de contrôle, les diagrammes de circulation de l'information, les listes de contrôle et les mémorandums de synthèse ;
- les notes et les comptes rendus des entretiens ;
- des données sur l'organisation, comme les organigrammes et les définitions de postes ;
- une copie des contrats importants ;
- des informations sur les politiques opérationnelles et financières ;

- les résultats des évaluations du processus de contrôle interne ;
- les lettres de confirmation et de représentation ;
- l'analyse et les sondages effectués sur des transactions, des processus et les soldes comptables ;
- les résultats des procédures d'audit analytiques ;
- le rapport final de la mission et les commentaires du management ;
- la correspondance échangée, si elle documente les conclusions tirées de la mission.

2.4.5.2 Les papiers de travail

Ils sont essentiels pour la réussite de la mission, car ils constituent les supports obligatoires de tout constat. En effet, pour l'IFACI (2009 : 73), les papiers de travail permettent à l'auditeur de documenter les travaux effectués par les auditeurs, en particulier les résultats des tests réalisés lors de l'audit, afin de garantir la traçabilité et la justification des observations et recommandations qui en suivront. Ce document facilite la revue des travaux des auditeurs par le responsable de la mission ou le responsable du service d'audit interne.

Concernant le contenu, les papiers de travail respectent un certain nombre de règles définies par la norme MPA 2330-1 :

- chaque papier de travail doit porter le nom de la mission et décrire le contenu ou l'objet du papier de travail ;
- chaque papier de travail doit être signé (ou paraphé) et daté par l'auditeur interne réalisant le travail ;
- chaque papier de travail doit porter un index ou un numéro de référence ;
- les symboles de vérification (« tick marks ») doivent être expliqués ;
- les sources des données doivent être précisées.

2.4.6 La documentation et autres moyens du Service d'audit interne

Pour garantir son niveau de performance lors de la réalisation des missions d'audit, l'auditeur interne à besoin que soit mit à sa disposition une documentation et un ensemble de moyens lié à la gestion quotidienne de son activité.

2.4.6.1 La documentation

La documentation de l'auditeur peut être soit interne ou externe (RENARD, 2007 :417). Dans l'un ou l'autre cas, elle doit être un moyen pour l'auditeur de mettre à jour ses connaissances afin d'affronter les missions auxquelles il doit prendre part. Ainsi, comme documentation externe, l'auditeur peut avoir recours aux ouvrages et revues traitant de l'audit interne et essentiellement aux normes internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne qui selon RENARD (2007 : 417) doit être le livre de chevet de chaque auditeur.

Concernant la documentation interne, l'auditeur peut avoir recours à tous les documents internes à l'entreprise, étant susceptibles de l'aider dans la préparation d'une mission. Ainsi, les dossiers d'audit antérieurs, les recueils de méthodes et de procédures en vigueur, les organigrammes et les conventions collectives constituent une documentation interne de l'entreprise. Toutefois, il existe un élément très important qui peut être élaboré pour chaque grand thème traditionnel de mission d'audit, il s'agit du Guide d'audit. Il a pour objectif selon RENARD (2007 : P.418) de procurer une aide appréciable aux auditeurs et être un moyen de formation et d'information pour les plus jeunes. Il doit être mis à jour périodiquement et est élaboré au fil des missions, à partir du questionnaire de contrôle interne.

2.4.6.2 Les autres moyens

Le Service d'audit interne a besoin pour assurer son fonctionnement qu'un ensemble de moyens soit mis à sa disposition afin de lui permettre d'effectuer convenablement ses missions. Il s'agit pour RENARD (2007 : 419-420) de moyens logistiques tels que des ordinateurs pour chaque auditeurs et des moyens financiers suffisants, lui permettant de gérer efficacement les dépenses liées à son activité telles que : la formation professionnelle, les frais de déplacement, les frais de fourniture de bureau et d'imprimés et les frais divers d'achat d'ouvrages ou d'abonnements.

2.5 LES MISSIONS DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne a un fonctionnement bien différent de toutes les autres fonctions de l'entreprise. En effet, il ne s'agit pas pour les auditeurs internes d'effectuer un travail ponctuel qui consiste en la gestion quotidienne des activités de l'entreprise. Le service d'audit interne travail en fonction des missions pour lesquelles il est mandaté par la Direction Générale ou d'autres services, avec pour objectif de couvrir l'ensemble des risques liés à l'activité de

l'entreprise. Pour cela les auditeurs internes effectuent plusieurs types de mission qui sont fonction des objectifs de l'entreprise. Aussi, les missions d'audit doivent respecter un déroulement précis et prescrit par les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne à travers les normes de fonctionnement 2200, 2300 et 2400. Il existe deux principaux types de missions d'audit : Les missions d'assurance et les missions de conseil.

2.5.1 Les missions d'assurance

Les missions d'assurance sont définies par l'IIA (2009, 1) comme étant des missions au cours desquelles, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. Elles comportent généralement trois types d'intervenants : (1) le propriétaire du processus, (2) l'auditeur interne, et (3) l'utilisateur des résultats de l'évaluation.

Les missions d'assurances sont celles communément effectuées en entreprise par les services d'audit interne et concerne généralement selon l'IFACI (2009 : 11), l'audit financier, l'audit opérationnel de processus, la prévention et la détection de la fraude, l'audit d'organisation etc. Ces audits peuvent prendre plusieurs formes en fonction de l'objectif recherché :

2.5.1.1 Les types d'audit

Ainsi on distingue selon RENARD (2007 :26-29) quatre types d'audit qui sont des audits classiques. Se sont :

- L'audit de conformité
- L'audit d'efficacité
- L'audit de management
- L'audit stratégique

a. L'audit de conformité ou de régularité

Il découle de la fonction première de l'audit qui est le contrôle. En effet, l'audit de conformité ou de régularité, consiste à vérifier selon RENARD (2007 : 26), la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, système d'information... par rapport à un référentiel. Il permet de répondre à l'un des objectifs de l'audit interne qui est de

donner une assurance sur le respect des règles de bon fonctionnement de l'entreprise, afin de garantir la fiabilité des opérations de l'entreprise.

b. L'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité, à la différence de l'audit de conformité est porté sur la qualité des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, système d'information... Selon GERBIER (1996 : 27), l'audit d'efficacité consiste en :

- l'examen du bien fondé des méthodes et des procédures ;
- L'appréciation sur l'adéquation des moyens engagés par rapport aux objectifs ;
- L'étude des performances et de la pertinence des structures.

Cette autre approche de l'audit vient améliorer d'une certaine façon la fonction d'audit interne qui, autrefois portée uniquement sur le contrôle se positionne en tant que fonction à valeur ajoutée, dans la mesure où les recommandations qui suivront visent à prévenir les risques de disfonctionnement et à participer à l'amélioration du système de management.

c. L'audit de management

L'audit de management va plus loin que l'audit d'efficacité. En effet, alors que l'audit d'efficacité est plus porté sur l'analyse du système de management, l'audit de management consiste selon RENARD (2007 : 29), à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. Ainsi, l'auditeur interne porte un regard sur la politique managériale de l'entreprise sans toutefois altérer la liberté de choix et de décision des différentes Directions.

d. L'audit stratégique

Il existe une grande confusion entre l'audit stratégique et l'audit de management à tel point que certains auteurs tel que Gerbier⁹ évitent de les distinguer. En effet, selon RENARD (2007 :32) ces deux types d'audit sont portés sur l'analyse de la politique managériale, toutefois la distinction vient du fait que l'audit stratégique consiste en l'analyse de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise pour en vérifier la cohérence globale.

⁹Auteur du livre La charte d'Audit : Support et légitimité, 1996

L'auditeur interne, grâce à ce type d'audit, joue un rôle important dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en s'assurant que : «la norme de performance assignée est connue et réalisable » (RENARD, 2007 : 33).

2.5.2 Les missions de Conseil

L'introduction des missions de conseils dans le champ d'application de l'audit interne, vise à améliorer le système de management de l'entreprise et par la même occasion apporter plus de valeur ajoutée¹⁰ à l'entreprise. Toutefois, le conseil en audit interne est un domaine à prendre avec beaucoup de précaution. En effet, donner un conseil à une entité de l'entreprise, s'apparente à une immixtion dans la gestion de celle-ci, ce qui est contre le principe d'indépendance de l'audit interne. Ainsi, pour garantir la crédibilité des auditeurs internes dans l'exercice de leur fonction, des normes spécifiques aux missions de conseils ont été établies et publiées en 2002 par l'IIA dans les Modalités Pratiques d'Applications de ces normes (MPA). Ces normes stipulent que :

- Il ne doit pas exister de chevauchement entre les missions d'Audit et les missions de Conseils. Au cours d'une même année, il est recommandé selon RENARD (2007 : 34) d'éviter un Audit qui suit une mission de conseil avec les mêmes auditeurs ou les mêmes managers.
- La nature des missions de conseils doit être définie dans une charte
- Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseils liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables. Toutefois, si leur indépendance et objectivité sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil, ils doivent en informer le demandeur
- Une mission de conseil doit être déclinée si l'équipe d'Audit ne contient pas les compétences et le savoir faire nécessaire à la réussite de cette mission. Le responsable de l'audit peut toutefois, obtenir l'avis ou l'assistance d'une personne qualifiée
- Avant d'accepter une mission de conseil, le responsable de l'Audit doit considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation.
- Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation du contrôle interne, les risques révélés lors des missions de conseil. Ils

¹⁰ Définition de l'Audit Interne, IIA 1999

peuvent même s'intéresser aux risques qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission dans la mesure où ils sont significatifs.

Par ailleurs, les missions de conseil peuvent comporter des risques de conflits et de contradiction. Ces risques peuvent conduire à la non application des conseils apportés par l'équipe d'Audit. Pour cela, le responsable de l'Audit Interne devra veiller à ce que les managers s'approprient les conseils des auditeurs, s'interdisant par là de faire retomber sur ces derniers les éventuelles conséquences néfastes des décisions prises (MPA 1000.C1-1).

2.5.2.1 Les types de mission de conseil

Les normes MPA 1000. C1-2 distingue quatre (4) types de missions de conseil qui sont :

- les missions de conseil formelles : Elles sont planifiées et font l'objet d'accords écrits ;
- les missions de conseil informelles : prestations courantes, telles que la participation à des comités permanents, à des projets de durée déterminée, à des réunions ponctuelles, ainsi qu'à des échanges courants d'informations ;
- les missions de conseil exceptionnelles : participation à un projet de fusion et d'acquisition ou à un projet de changement de système ;
- les missions de conseil en situation de crise : participation à une équipe constituée en vue de la reprise ou de la poursuite des activités après un sinistre ou tout autre événement exceptionnel, ou dans une équipe investie d'une mission temporaire d'assistance afin de répondre à une demande ponctuelle ou de respecter un délai inhabituel

2.5.3 Le risque d'audit

Lors du déroulement de la mission, l'auditeur interne peut courir le risque d'émettre une opinion incorrecte. On parle alors du risque d'audit. La Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (2005), définit le risque d'audit comme étant: "the risk that the auditor may unknowingly fail to appropriately modify his or her opinion on financial statements that are materially misstated."

Selon Sawyer (1996 : 410), le risque d'audit présente trois composantes:

- Le risque inhérent: Il est lié à l'existence de risque dans les processus de l'entreprise en l'absence de contrôle interne
- Le risque lié au contrôle: C'est le risque que le contrôle interne de l'entreprise ne soit pas assez efficace pour détecter ou prévenir les risques liés au processus.
- Le risque de non détection: C'est le risque que des anomalies significatives ne soient pas détectées par l'auditeur lors d'une mission d'audit.

Le risque d'audit = Risque inhérent × Le Risque de non contrôle × Le risque de non détection,

2.5.4 Le déroulement d'une mission d'audit

L'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la Direction Générale qui mandate l'Audit interne à cette fin. L'Ordre de Mission, qui matérialise ce mandat, permet selon l'IFACI (2009 :56) de légitimer la mission d'audit. Il est signé par la Direction Générale, et indique l'origine de la demande, le sujet de la mission et les entités concernées. L'ordre de mission doit permettre au responsable de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations. Pour des raisons d'urgence, ou lorsque le succès de la mission nécessite des contrôles inopinés, l'ordre de mission peut ne pas être diffusé (IFACI, 2009 :57).

Les normes de fonctionnement et les modalités pratiques d'application associées du Cadre de Référence de la Pratique Professionnelle (CRPP) de l'audit interne, définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Selon ces principes, une mission d'audit interne est constituée de trois phases distinctes :

- une phase de planification - normes et MPAs 2200
- une phase d'accomplissement - normes et MPAs 2300
- une phase de communication - normes et MPAs 2400

2.5.4.1 La phase de planification

Cette phase permet à l'auditeur de prendre connaissance de l'environnement à auditer afin d'établir convenablement le programme de travail. Selon la norme 2200, les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les

objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. La phase de préparation qui démarre avec l'envoi de la lettre de mission et aboutit à la réalisation des programmes de travail (IFACI, 2009 : 55).

2.5.4.2 La phase d'accomplissement ou de réalisation de la mission

C'est le cœur de la missions, elle permet aux auditeurs internes selon la norme 2300 d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. La phase de réalisation qui démarre avec la réunion d'ouverture, se poursuit avec les travaux d'audit et se termine avec la réunion de clôture (IFACI, 2009 : 55).

2.5.4.3 La phase de communication

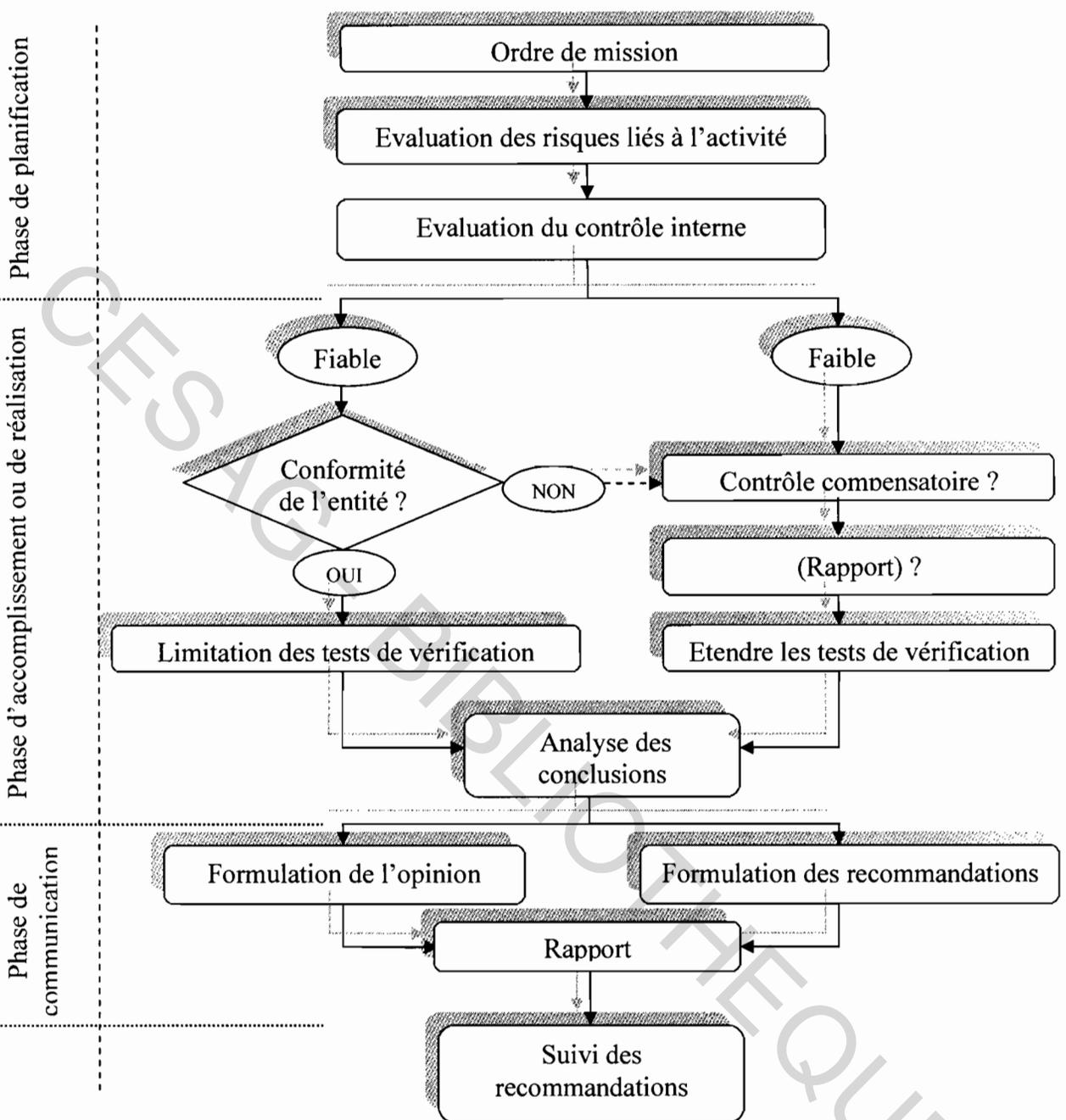
Elle constitue la phase finale de la mission. La norme 2400 précise que les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Cette communication est matérialisée par la remise du rapport.

2.5.4.4 Surveillance des actions de progrès

Cette phase constitue la phase de suivie de la mise en œuvres des recommandations formulées dans le rapport. Selon la norme 2500, Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

Le schéma suivant nous donne une représentation simplifiée du déroulement d'une mission d'audit :

Figure 8: Déroulement d'une mission d'audit



Source : à partir de PICKETT (2003 : 395) et IFACI (2008 : 4)

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des dispositions à prendre au cours d'une mission d'audit conformément aux recommandations de la norme internationale pour la pratique professionnelle de l'audit, hormis le suivi des recommandations.

Tableau 2: Le déroulement d'une mission d'audit interne

MISSION D'ASSURANCE	MISSION DE CONSEIL
PHASE DE PLANIFICATION	
<p>1. <u>Préciser les objectifs (Norme 2210)</u> :</p> <p>Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer de façon préliminaire les risques liés à l'activité concernée (Norme 2210.A1) - Tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformité et d'autres risques importants. (Norme 2210.A2) - Prendre connaissance ou définir avec le management des critères adéquats pour évaluer le dispositif de contrôle. (Norme 2210.A3) 	<p>Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle dans la limite convenue avec le client. (Norme 2210.C1)</p>
<p>2. <u>Champ de la mission (Norme 2220)</u> :</p> <p>Il doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission</p>	
<p>Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers. (Norme 2220.A1)</p>	<p>Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le champ d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, les auditeurs internes émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission. (Norme 2220.C1)</p>
<p><u>Ressources affectées à la mission Norme (2230)</u> :</p> <p>Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission en fonction de la complexité de la mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.</p>	

4. Programme de travail de la mission Norme (2240) :

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement. Norme (2240.A1)

Le programme de travail d'une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission. Norme (2240.A1)

PHASE DE REALISATION OU D'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

5. Identification des informations (Norme 2310) :

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

6. Analyse et évaluation (Norme 2320) :

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

7. Documentation des informations (Norme 2330) :

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

- Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la Direction Générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures. Norme 2330.A1
- Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quelque soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre. Norme 2330.A2

Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre appropriée. Norme 2330.C1

8. Supervision de la mission (Norme 2340) :

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

PHASE DE COMMUNICATION

9. Contenu de la communication (Norme 2400) :

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale des auditeurs internes et/ou leurs conclusions. Norme 2410.A1- Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des forces relevées, lors de la communication des résultats de la mission. Norme 2410.A2- Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats. Norme 2410.A3 | <p>La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil variera dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre. Norme 2410.C1</p> |
|---|--|

10. Qualité de la communication (Norme 2420) :

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

11. Erreurs et omissions (Norme 2421) :

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

12. Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

(Norme 2430) :

Les auditeurs internes peuvent indiquer dans leur rapport que leurs missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

13. Diffusion des résultats (Norme 2440) :

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

- Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire. Norme 2440.A1
- Norme 2440 A2 : Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :
 - * évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
 - * consulter la Direction Générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique
 - * maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

- Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre. Norme 2440-C1
- Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil. Norme 2440-C2

Source : à partir des Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

2.5.5 Les outils de l'audit interne

Lors de la mise en œuvre des missions d'audit, le service d'audit interne met en pratique plusieurs outils qui interviennent lors des différentes phases de la mission.

2.5.5.1 La phase de planification

Les outils utilisés à cette phase sont généralement selon l'IFACI (2008 : 8-14) :

- Le questionnaire de prise de connaissance
- Examen documentaire (les documents à jour sur les méthodes, procédures de travail, rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir)
- Le questionnaire d'évaluation des risques
- Le tableau des risques
- Le tableau des forces et faiblesses

2.5.5.2 La phase d'accomplissement ou de réalisation

La réussite de la phase de réalisation, passe par l'utilisation de deux outils principaux :

- Le questionnaire de contrôle interne : Il est propre à chaque mission et constitue une référence pour les missions récurrentes. Selon RENARD (2007 : 241), le questionnaire de contrôle interne permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Il constitue un véritable fil conducteur.
- L'élaboration des FRAP : C'est un document qui permet de conduire le raisonnement de l'auditeur afin de l'amener à formuler des recommandations pertinentes. L'auditeur élabore une FRAP, chaque fois qu'il rencontre un problème (dysfonctionnement, erreur, malversation). Selon LEMANT (1995 : 87), les FRAP se présentent comme suit :
 - ✓ Un « Problème »
 - ✓ Les « Faits » qui le prouvent.
 - ✓ Les « Causes » qui l'expliquent.

- ✓ Les « Conséquences » que cela entraîne.
- ✓ La ou les « Recommandations » qui le résolvent.

2.5.5.3 La phase de conclusion

C'est la phase de restitution des travaux effectués par les auditeurs. L'auditeur se sert de l'ensemble des FRAP élaborées pour concevoir le rapport final d'audit. C'est un document d'information qui selon la norme 2420, doit être, objectif, clair, concis, constructif, et établi en temps utile. Il doit présenter : l'objet, le champ d'application, les résultats de l'audit et l'opinion de l'auditeur quand cela se justifie.

Le rapport doit comporter les informations suivantes :

- Le titre de la mission et la date d'envoi du rapport ou date de clôture
- Le nom des auditeurs ayant participé au travail
- Le nom des destinataires du rapport d'audit
- La mention obligatoire de « confidentialité » sur la page de garde

2.6 LA GESTION DES AUDITEURS INTERNES

Choisir les hommes qu'il faut, quant il faut, doit être la devise du responsable du service d'audit interne. En effet l'audit interne comme le précise les normes, requiert un certains nombres de qualités chez l'auditeur, indispensable pour garantir le bon déroulement des missions d'Audit et le bon fonctionnement du Service.

2.6.1 Les compétences requises pour la pratique de l'audit interne

Selon l'IFACI (2001 : 23), les compétences se fondent sur des qualités de connaissance et de comportement.

2.6.1.1 Les qualités de connaissance

Les qualités de connaissance ou compétences professionnelles, constituent le gage de l'efficacité du Service d'audit interne. A cet effet, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que le plan de recrutement et de formation mis en place permet d'assurer et de

développer au sein du service, les connaissances techniques (par exemple finance, comptabilité, droit, expertise informatique, etc.), les aptitudes analytiques ou de conception (analyse du risque, résolution de problèmes, recherche, conception de système, etc.) (IFACI, 2001 : 23).

Dans la pratique, l'enquête menée par l'IFACI et Robert HALF en 2008 (*in* IFACI, 2009 : 2) nous montre que sur le marché du recrutement les formations les plus recherchées pour les postes d'auditeurs internes sont les cursus d'écoles de commerce ou d'écoles d'ingénieur, ainsi que les formations de niveau bac+4 ou bac+5 avec une spécialisation en finance.

2.6.1.2 Les qualités de comportement

Les qualités de comportement sont essentielles pour maintenir une bonne ambiance au sein du Service d'audit interne et lors du déroulement des missions. Selon la norme MPA 1210 : «Les auditeurs internes doivent disposer de bonnes qualités relationnelles et savoir communiquer efficacement. Les auditeurs internes doivent avoir le sens des relations humaines et savoir maintenir de bonnes relations avec les clients de la mission. »

De façon spécifique l'auditeur interne doit cultiver certaines qualités définies dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Qualités et compétence de l'auditeur

Les qualités requises	Les compétences
Ouverture d'esprit	Etre capable de prendre en considération des idées ou points de vue différents.
Diplomate	Etre capable de faire preuve de tact et d'habileté dans les relations avec autrui
Observateur	Etre capable d'observer en permanence son environnement en poursuivant des investigations
Observateur	Etre capable de suivre ses idées sans faire preuve d'entêtement caractérisé.
Polyvalent	Etre capable de s'adapter à différentes situations et d'assimiler le contexte d'intervention
Esprit de décision	Etre capable de tirer des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logique

Les qualités requises	Les compétences
Autonomie	Etre capable de travailler en « solo » tout en établissant des relations efficaces avec les autres
Esprit de synthèse	Etre capable de distinguer l'essentiel du superficiel, l'important du dérisoire
Empathie	Etre capable d'auditer sans tenir compte de « l'individu » en tant que tel.

Source : VILLALONGA (2008 :134)

2.6.2 L'évaluation et le développement des compétences des auditeurs internes

Selon l'IFACI (2007 : 7), le cadre de référence de l'audit interne est insuffisant en matière de gestion des compétences. Le responsable de l'audit interne est donc amené à se poser plusieurs questions fondamentales parmi lesquelles :

- ☞ Comment et quand apprécier les compétences des auditeurs ?
- ☞ Quelles sont les réponses en matière de formation pour améliorer ces compétences ?

Plusieurs enquêtes menées par l'IIA et l'IFACI, ont permis cependant de mettre en évidence des bonnes pratiques en matière d'évaluation et de développement des compétences au sein des services d'audit interne.

2.6.2.1 L'évaluation des compétences

Selon l'enquête de l'IIA (CBOK), il existe trois (3) principales méthodes d'évaluation des compétences qui sont : l'évaluation périodique par le superviseur, l'exploitation des commentaires des clients ou des audités et l'évaluation périodique par les pairs. La plus utilisée reste l'évaluation périodique par les superviseurs, citée par 83% des répondants en France (IFACI, 2008 : 29). L'évaluation des compétences peut se faire de deux (2) façon :

- ☞ Après chaque mission : Evaluation post-mission
- ☞ Annuelle ou biannuelle

Tableau 4: Caractéristiques des principaux systèmes d'évaluation

INTITULE	FREQUENCE	EVALUATEUR	UTILITE
Evaluation post-mission des compétences mises en œuvre	Après chaque mission	* Chef de mission pour les auditeurs * Responsable ou superviseur pour les chefs de mission	Cette évaluation vise à faire le point sur les compétences de l'auditeur et du chef de mission telles qu'elles ont été mises en œuvre à l'occasion d'une mission donnée et en fonction des compétences attendues. L'intérêt de cet outil est d'évaluer non pas le niveau de maîtrise des compétences mais bien leur mise en œuvre par rapport aux attentes, sur la base de critères d'observation assortis d'observables factuels.
Evaluation des compétences	annuelle ou biannuelle	Responsable de l'audit	Cette évaluation vise à faire le point sur le niveau de maîtrise de l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir être) à partir de la compilation de toutes les évaluations post mission.
Evaluation post mission par les audités	Après chaque mission	Ensemble des personnes auditées ou responsable des audités et / ou commanditaire de la mission	Cette évaluation permet d'avoir un retour sur le déroulement de la mission et donc sur la qualité des travaux du service au-delà de l'évaluation individuelle

Source : IFACI (2007 : 34)

2.6.2.2 Le développement des compétences

Le développement des compétences passe inévitablement par la formation continue de l'auditeur interne. La norme 1230 précise à cet effet que : « les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation

professionnelle continue. » L'élaboration d'un programme annuel de formation est nécessaire pour s'assurer, comme le préconise la norme MPA 1210-1, que le personnel du service d'audit interne demeure parfaitement compétent. Aussi, la norme MPA 1230-1 précise que la formation continue peut s'acquérir par l'adhésion et la participation à des associations professionnelles, par l'assistance à des conférences, séminaires, sessions d'études, et la participation aux actions internes de formation, ainsi que par la participation à des programmes de recherche.

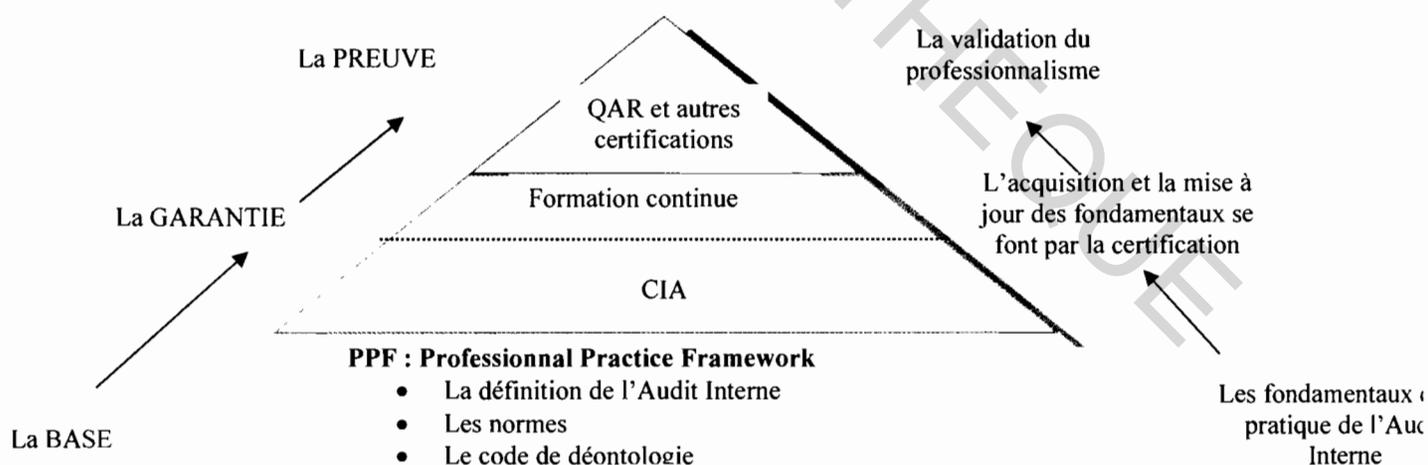
L'IIA requiert 80 heures de formation permanente tout les deux ans, notamment pour les auditeurs internes qui souhaitent maintenir leur certification CIA (CBOK in IFACI, 2008 : 57)

ROUFF (2002 : 18), décrit quatre démarches pouvant assurer un haut niveau de qualité de l'audit interne. Il s'agit :

- de la formation de base
- du CIA (Certified Internal Auditor)
- de la formation continue
- du QAR (Quality Assurance Review)

Ces quatre niveaux sont représentés comme suit :

Figure 9 : Quatre démarches autonomes pour assurer un haut niveau de qualité de l'Audit Interne



Source : Rouff (2002 : 18)

2.6.3 Les relations entre l'audit interne et les audités

Il est nécessaire pour l'auditeur interne d'entretenir de bonnes relations avec les audités afin de faciliter l'exécution du travail. L'objectif ici, n'est pas pour le service d'audit interne de se faire aimer, mais plutôt de se faire accepter par l'audité comme une fonction d'aide à l'amélioration du management. En effet, dans bien des cas l'audité se sent menacé face à l'auditeur, puisqu'il le perçoit comme un policier à la recherche de toutes les erreurs qu'il aurait pu commettre (FILLASTRE, 2008 : 39). Pour palier à cela, le responsable de l'audit interne doit mettre tout en œuvre pour faire connaître du reste de l'entreprise le bien fondé des missions de l'audit interne. Il doit pour cela :

- S'assurer que : la charte du service d'audit interne est diffusée dans toute l'entreprise (FILLASTRE, 2008 :39)
- Mener des campagnes de sensibilisation (IFACI, 2009 : 25)

Aussi, l'équipe d'audit doit veiller à ce que sa compétence ne soit pas remise en cause par l'audité, car cela pourrait entraîner un climat de méfiance durant la mission d'audit.

D'autres part, l'audité doit faire preuve d'une réelle implication dans la réalisation de l'audit. Selon VILLALONGA (2007 ; 133), lors de l'exécution d'une mission d'audit on a deux situations relatives aux relations entre auditeurs et audités.

- Situation 1 : Si l'audité agit comme un enfant (dissimulation, réponse superficielle, changement volontaire de sujet), l'auditeur va se mettre en situation de parent en étant méfiant de toute situation. Cette situation est défavorable au bon déroulement de la mission
- Situation 2 : Ici, l'auditeur se comporte en adulte en agissant en toute transparence, l'audité ne pourra qu'en faire autant. La mission pourra ainsi se dérouler dans de très bonnes conditions.

Tableau 5 : Relations entre auditeur et audités

Situation 1		Situation 2	
Attitudes de L'audité	Réaction de L'auditeur	Attitudes de L'audité	Réaction de L'auditeur
Enfant	Enfant	Enfant	Enfant
Adulte	Adulte	Adulte	Adulte
Parent	Parent	Parent	Parent

Source : Villalonga (2007 : P.133)

En sommes, pour maintenir de bonne relations entre auditeurs et audités, l'on doit selon, RATIFF & al. (2002 : 8) réunir quatre conditions fondamentales :

- Convergence d'objectifs ou d'intérêts
- Confiance mutuelle
- Respect mutuelle
- Communication efficace

Conclusion

Nous avons, par ce 2^{ème} Chapitre, pris connaissance du mode de fonctionnement et d'organisation d'un Service d'audit interne en faisant ressortir les particularités et les différentes situations dans lesquelles chaque type d'organisation peut être mise en œuvre.

Le chapitre suivant nous fera entrer de plein pied dans le diagnostic de l'organisation et du fonctionnement d'un service d'audit interne à travers la description de la méthodologie de la recherche.

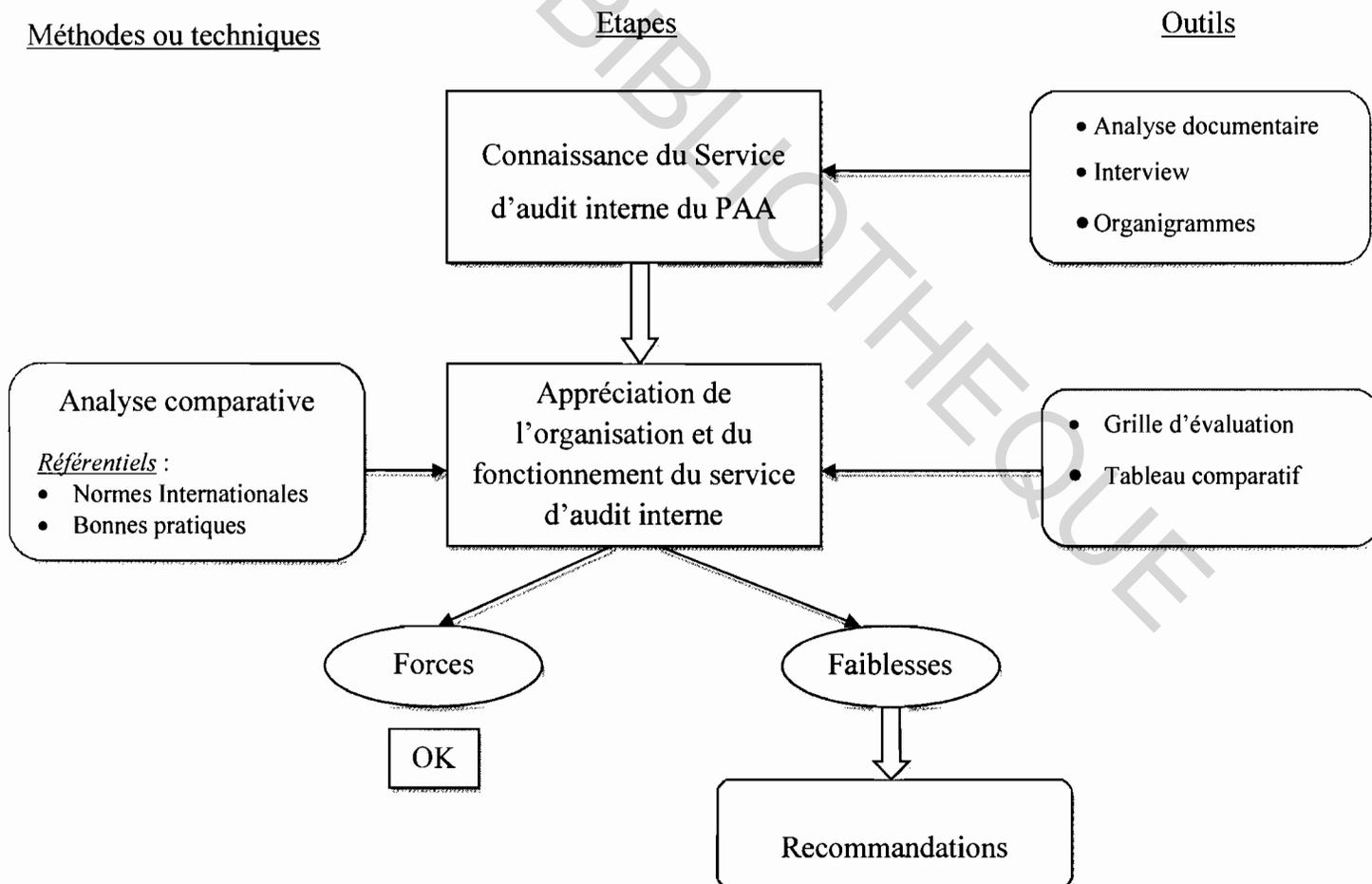
Chapitre III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre définit, l'approche utilisée pour conduire notre étude. Il nous permet, à travers une démarche méthodologique, d'établir un lien entre la première et la deuxième partie.

3.1 MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse, est l'instrument qui permet de décrire la façon dont notre étude sera abordée. Il comprend l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en œuvre du diagnostic de l'organisation et du fonctionnement d'un service d'audit interne.

Figure 10: Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2 DESCRIPTION DU MODELE D'ANALYSE

Notre modèle d'analyse comprend trois étapes principales :

- La prise de connaissance
- Le diagnostic
- Les recommandations

3.2.1 La prise de connaissance

La prise de connaissance permet de mieux appréhender le sujet afin de favoriser une organisation adéquate du programme de travail.

Les outils utilisés à cette étape sont :

- L'analyse documentaire
- L'interview
- L'organigramme

3.2.2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents (Memodata Sarl, 2010). Elle servira à recueillir les informations permettant de comprendre et d'analyser l'organisation et le fonctionnement du Service d'audit interne du PAA.

De façon précise nous allons vérifier l'existence des documents et papiers de travail nécessaire au bon fonctionnement d'un service d'audit interne (Exemple : Charte d'audit ; Plan d'audit ; procédure).

3.2.3 Interview

Selon LEMANT (1995 : 181), « l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est donc

beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière ». Les entretiens se feront auprès du :

- ✓ Responsable de l'audit interne : définir les objectifs du Service d'audit interne et les comparer avec les objectifs généraux de l'audit interne
- ✓ Des auditeurs internes : apprécier la perception du métier à leur niveau et les relations qui existent entre eux.
- ✓ Des employés : par un échantillonnage fonction des différentes catégories de salariés et des directions ayant déjà été auditées afin de percevoir l'importance de l'audit interne à leur niveau (Policier ou aide au développement de l'entreprise) ainsi que les rapports qui existent entre auditeurs et audités au sein de l'entreprise.

3.2.4 Organigramme

Selon RENARD (2007 :165), l'organigramme hiérarchique permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité, il peut ensuite et par simple lecture, signaler des pistes intéressantes. Dans notre étude nous seront amené à :

- Prendre connaissance de l'organigramme général de l'entreprise, afin d'avoir une première idée de l'importance accordée au Service d'audit interne dans le management de l'entreprise.
- Prendre connaissance de l'organigramme du Service d'audit interne, afin de procéder à l'analyse des postes

3.3 L'APPRECIATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

L'objectif de cette étape est de nous permettre de dégager les forces et faiblesses liées à l'organisation et au fonctionnement du Service d'audit interne. Pour ce faire, nous utiliserons l'analyse comparative. Elle permet, à partir d'un référentiel bien déterminé, d'analyser une situation donnée. Concernant notre étude nous utiliserons deux référentiels :

- Les normes professionnelles qui sont en matière d'audit interne le référentiel par excellence
- Les bonnes pratiques qui regroupent un ensemble de modèle en matière d'organisation et de fonctionnement dans le milieu professionnel de l'audit interne.

L'outil principal utilisé est : le tableau comparatif

3.3.1 Le tableau comparatif

Il s'agit dans un premier temps, de collecter des données relatives à l'environnement du Service d'audit interne.

- Prendre connaissance des méthodes de travail et de l'approche d'audit et les comparer avec les normes en vigueur et ce qui se fait de mieux dans le domaine
- Apprécier les connaissances qu'ont les auditeurs internes de l'entreprise, des normes internationales, du code de déontologie et des nouveautés en matière d'outils de travail (informatique, utilisation de logiciel d'audit, cartographie des risques...)

3.4 LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont formulées afin d'éviter que se reproduisent, les phénomènes non désirables observés. Selon RENARD (2007 : 264), c'est l'exacte contrepartie de la cause.

Il s'agira donc pour nous, en fonction des dysfonctionnements observés, d'apporter des solutions en vue de l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne du PAA.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir notre modèle d'analyse utile à la mise en œuvre de la partie pratique de notre étude. La méthodologie adoptée nous permettra de procéder au diagnostic du Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan. Pour cela il est primordial de s'imprégner de l'organisation et du fonctionnement du Port Autonome d'Abidjan et de son Service d'audit interne.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de faire ressortir les différents éléments caractéristiques d'une bonne organisation et d'un bon fonctionnement du Service d'audit interne en fonction des spécificités des entreprises.

Les exigences de transparence des opérations, de fiabilité des informations, et de maîtrise des risques, poussent les entreprises à se munir de moyens leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, une fonction d'audit interne bien organisée serait l'outil adéquat pour répondre à toutes ces exigences.

Toutefois, les entreprises pourraient toutes se doter d'un Service d'audit interne, mais celui-ci ne serait véritablement efficace qu'après avoir réuni un ensemble de conditions qui sont généralement liées à l'indépendance, à l'objectivité et à la compétence des auditeurs. Pour qu'elles soient effectives, la collaboration de la Direction Générale et de tous les acteurs opérationnels de l'entreprise, est requise. Aussi, son efficacité, dépend dans une grande mesure : de la culture, du milieu social et du type de management.

Nous aborderons maintenant la deuxième partie par la mise en œuvre effective du diagnostic de l'organisation et du fonctionnement du Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan

**2ème PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU
DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU
FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT
INTERNE DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN**

Introduction

L'importance de l'audit interne est aujourd'hui une évidence pour bon nombre d'entreprises. S'il est convenablement utilisé et organisé, le service d'audit interne peut constituer un facteur de performance et un stimulant pour les managers dans leur recherche de la performance, en termes de sécurité, de gestion et de prévention des risques.

Le Port Autonome d'Abidjan vu le volume important de ces activités et leurs complexités, a besoin de se doter d'outils efficaces, lui permettant de maîtriser au mieux ses activités et garantir ainsi la performance de l'entreprise. C'est pourquoi la Direction Générale qui l'a si bien compris, a procédé à la mise en place d'un service d'audit interne afin d'accompagner tous les managers de l'entreprise dans leurs prises de décision.

Dans cette partie, il s'agira pour nous de présenter dans un premier temps l'entreprise et son service d'audit interne (Chapitre IV), ensuite nous procéderons à une analyse de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne de l'entreprise qui aboutira à la formulation de recommandation et à l'élaboration d'un plan d'action (Chapitre V). Enfin, nous procéderons à la conclusion de l'étude qui nous permettra de voir de façon générale, les différents éléments qui ont un impact sur l'efficacité du Service d'audit interne de l'entreprise.

Notons que l'analyse sera basée sur les recommandations et exigences des normes internationales, ainsi que les bonnes pratiques définies dans les chapitres I et II.

Chapitre IV : PRESENTATION DU PORT AUTONOME

D'ABIDJAN

Le Port Autonome d'Abidjan (le PAA) situé sur les côtes de Treichville (Abidjan sud) en Côte d'Ivoire, est un établissement public de l'État ivoirien, qui exerce conjointement des missions de service public administratif et des missions de service public à caractère industriel et commercial. Il est chargé d'exploiter, de gérer et de promouvoir les installations portuaires d'Abidjan.

Selon l'encyclopédie libre Wikipédia, le Port Autonome d'Abidjan est le plus puissant port d'Afrique de l'Ouest et le 2ème de toute l'Afrique après celui de Durban, et devant le Port de Lagos et le Port autonome de Dakar. Il constitue aussi l'un des piliers de l'économie ivoirienne en réalisant plus de 85% des recettes douanières, soit plus de 60% du budget général de l'Etat. En effet, 70% du PIB ivoirien passe par le port. (PAA, 2009 : 6)

Le PAA possède des équipements modernes et a été déclaré sûr et conforme au Code international pour la sûreté des navires et des installations (code ISPS)¹¹. Il abrite différents activités et services, des usines, des sites de raffinage liés à des entreprises du domaine... Aussi, Afin de pouvoir efficacement faire face à la concurrence et aux menaces de l'environnement économique, le PAA a décidé d'améliorer sa gestion par la mise en place d'un système de management de la qualité depuis 2001. C'est ainsi qu'engagé dans cette démarche qui repose essentiellement sur la satisfaction durable des clients et partenaires, et qui se traduit par l'amélioration constante de la qualité de ses prestations, le PAA a obtenu la reconnaissance internationale par la certification à la norme ISO 9001 version 2000 pour l'accueil des navires.

Il sera question pour nous dans ce chapitre, de définir le rôle, les activités et l'organisation du Port Autonome d'Abidjan.

¹¹ International Ship and Port facility Security code

4.1 RÔLE

Le rôle du Port est apprécié sur le plan national et international

4.1.1 Au plan national

Au plan national le Port Autonome est considéré comme :

- **Un pôle de développement industriel et d'aménagement du territoire**

Il existe une concentration industrielle dans la zone portuaire, avec environ 60% des entreprises industrielles du pays, recouvrant plusieurs secteurs dont la métallurgie, la pétrochimie, la cimenterie, les engrais et produits chimiques, le traitement du café et du cacao, la conserverie de thon, etc.

Ainsi, en plus de sa position géographique, ces activités ont une influence sur la réalisation des axes de desserte (terrestres, lagunaires, ferroviaires) et des projets d'extension urbaine dans le cadre de l'aménagement de la ville d'Abidjan et du territoire national.

- **Un centre d'éclatement et de redistribution**

Outre sa fonction de production industrielle, le Port Autonome d'Abidjan est également un centre d'éclatement, de dégroupage et de redistribution des marchandises, à partir duquel toutes les régions du pays et de nombreuses autres destinations internationales sont approvisionnées en produits et denrées divers.

- **Un centre de création d'emplois**

Toutes les entreprises qui exercent dans la zone portuaire génèrent une activité économique considérable et emploient avec le Port Autonome d'Abidjan plus de 40 000 personnes et 4 500 dockers (PAA, 2009 :6), ainsi que de nombreux autres emplois liés aux diverses activités informelles qui se développent autour des activités classiques.

4.1.2 Au plan international

Au plan international, le Port est considéré comme :

- **Un outil d'intégration sous-régional**

Le Port Autonome est la porte océane naturelle des pays sans littoral. Il est un outil puissant de développement économique et joue le double rôle de facilitateur du commerce international et de plaque tournante au service des économies des pays sans littoral. Cette dernière mission des Ports est d'ailleurs reconnue et réaffirmée d'une part, par la convention de New York sur le commerce et le transit des pays sans littoral (1965) et d'autre part, par la convention des Nations Unies sur le droit à la mer (1982), qui souligne le droit d'accès à la mer reconnu aux Etats enclavés.

- **Un instrument de coopération internationale**

La coopération internationale est l'un des axes prioritaires de la politique de gestion de la Direction Générale du Port Autonome d'Abidjan. Membre de plusieurs organisations portuaires sous régionales, régionales et internationales, le Port Autonome d'Abidjan est très activement engagé dans la promotion des échanges d'expériences qui, par la création de viviers d'experts nationaux et sous régionaux qu'ils favorisent, contribuent grandement au développement d'un savoir-faire portuaire dont les ports africains ont immensément besoin.

4.2 ACTIVITES

Le port autonome d'Abidjan exerce diverses activités dont les plus significatives sont :

4.2.1 Le port d'Abidjan : un port de commerce

Avec un trafic de 22 080 327 de tonnes en import et en export en 2008 (PAA, 2009 :22), le port d'Abidjan demeure le port le plus important sur la cote ouest africaine et le deuxième au niveau continental après celui de Durban en Afrique de Sud. Il tient toujours cette position

malgré la situation de crise socio- politique que traverse la Côte-d'Ivoire ; situation qui a ramené le niveau de son trafic qui était à 17 millions de tonnes en 2001 à 16 millions de tonnes en 2002, puis à 15 millions de tonnes en 2003 (PAA ; 2009 : 22).

Le port Autonome d'Abidjan, grâce à une politique d'ouverture, entretient des échanges commerciaux avec divers partenaires à travers des lignes régulières qu'il tient avec tous les continents,

Un réseau routier dense et fiable, une voie ferrée partant des abords des quais, un parc à conteneurs de 25 hectares entièrement pavés, des équipements modernes et performants, et des portiques lourds. Aussi, il a une capacité d'accueil de 60 navires simultanément à quais, un trafic de marchandises diverses, un trafic de conteneurs. Une qualité de service à toutes épreuves fait de lui un carrefour international et la porte océane des pays sans littoral.

4.2.2 Le port d'Abidjan : un port de pêche

Le Port Autonome d'Abidjan est un grand Port de pêche avec 1190 m de quai, 7800 m² de hall de tri et de criée et des équipements complets ainsi que des entrepôts frigorifiques. Le Port d'Abidjan possède des unités modernes de transformation et de conserve des produits de mer qui sont installées dans l'enceinte même du port. Il enregistre chaque année environ 400 000 tonnes de produits de mer constitués en grande partie de thon, ce qui en fait le premier Port thonier d'Afrique et le deuxième mondial après celui du Japon (PAA, 2009 : 29).

4.2.3 Le port d'Abidjan : un grand port de transit

Grâce à une situation géographique privilégiée, aux performances de ses infrastructures et équipements modernes et à la qualité des services des entreprises qui y opèrent, le port d'Abidjan joue également un rôle important dans la coopération économique régionale. En effet grâce aux conditions particulières et aux facilités offertes, le Port d'Abidjan est le principal Port de transit du Burkina-Faso, du Mali et du Niger qui y font transiter près de 1 million de tonnes de marchandises par an aussi bien à l'exportation qu'à l'importation, en raison de : sa capacité d'accueil, son efficacité, la qualité des services rendus aux navires et

aux marchandises, la sécurité assurée aux biens et aux personnes. Tous ces atouts font du port d'Abidjan l'un des Ports les plus performants et les plus sûrs de la sous région.

4.2.4 Le port d'Abidjan : un grand port à Conteneurs

Afin d'accroître la qualité du service et la rapidité de rotation des navires, l'Autorité portuaire a acquis en 1986 deux portiques lourds de 40 tonnes chacun représentant plus de 2 millions de tonnes de marchandises faisant du port d'Abidjan le plus important Port à conteneurs de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, et le deuxième du continent africain après le Port de Durban en Afrique du Sud. Toujours dans cette même idée, le port d'Abidjan a acquis un troisième portique en 1999 qui vient encore confirmer la grandeur de son service dans la sous région.

Le port d'Abidjan dispose d'un parc à conteneurs de 25 hectares entièrement pavé et constitue une véritable plate-forme pour le trafic conteneurisé sur la côte ouest africaine avec plus de 50000 TEU¹² manipulés en 2001. Le niveau du trafic conteneurisé s'est maintenu au-delà des 50000 TEU en 2002 et a même atteint 60000 TEU en 2003 en dépit de la crise.

4.2.5 Le port d'Abidjan : un grand port de Transbordement

Des marchandises destinées à d'autres Ports de la côte atlantique du continent arrivent directement à Abidjan où elles sont éclatées et transbordées sur d'autres navires grâce aux trois (3) portiques dont dispose le port d'Abidjan, pour être acheminées vers leurs destinations finales. Cette vocation du Port de Transbordement a été consolidée par l'acquisition de portiques lourds permettant une manutention plus performante des conteneurs. Le niveau de ses équipements et la qualité des services font aujourd'hui du port d'Abidjan le port d'éclatement le plus prisé par les principaux armements qui desservent la côte Ouest Africaine.

¹² Twenty-foot equivalent unit : Unité de mesure d'un conteneur
1 TEU= 30m³

Ainsi, le trafic de transbordement est passé de 100 000 TEU en 2001 à plus de 150 000 TEU en 2002 et à plus de 240 000 TEU en 2003, soit une hausse de 55 %.

4.3 ORGANISATION

L'organisation du Port Autonome d'Abidjan comprend :

- Une organisation Administrative avec un ensemble d'organe pouvant aider le Directeur Général à mieux gérer et piloter les activités du Port Autonome d'Abidjan
- Une organisation structurelle comprenant les Directions opérationnelles.

4.3.1 L'organisation Administrative du Port Autonome d'Abidjan

La gestion administrative du Port Autonome d'Abidjan est l'apanage du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

a. Un Conseil d'Administration

Il est Composé de neuf membres, tous nommés par décret pris en Conseil des Ministres. Le Président du Conseil d'Administration jouit des pouvoirs de décisions les plus étendus. Toutefois, depuis 2006 le Conseil d'Administration du Port Autonome à été dissout par décret présidentiel.

b. La Direction Générale

Elle comprend :

- Un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres et disposant de larges pouvoirs de gestion. Il exerce sous l'autorité du Conseil d'Administration, celui-ci pouvant toutefois lui déléguer certaines de ses attributions ;
- Les Directeurs Généraux Adjoints ;
- Le Secrétariat Général ;
- Les Conseillers Techniques ;

- Le Contrôle Général ;
- La Direction du Contrôle de Gestion
- La Direction Adjointe Chargée des Affaires Juridiques ;
- La Direction de la qualité

4.3.2 Organisation structurelle du Port Autonome d'Abidjan

Elle comprend des Directions sectorielles ou opérationnelles (au nombre de 12) :

- Direction des Finances et de la Comptabilité,
- Direction des Marchés,
- Direction de la Formation,
- Direction Commerciale et Marketing,
- Direction des Ressources Humaines,
- Direction des Opérations Maritimes,
- Direction du Port de Pêche,
- Direction des Systèmes d'Information,
- Direction du Patrimoine et de l'Environnement,
- Direction Technique.
- Direction l'Administration de Coopération Internationale et Relations Publiques
- Direction des Etudes Economiques, de la planification et du Développement

Il convient de noter que, chaque Direction se subdivise en Départements, Services, Cellules et Sections, les responsables de ces services sont nommés par le Directeur Général sur proposition des Directeurs dont ils relèvent.

Concernant l'audit interne, il fait partie du Contrôle Général.

4.4 LE CONTROLE GENERAL

Le Contrôle général est directement rattaché au Directeur Général et est chargé de :

- Définir et mettre en œuvre la politique de contrôle au Port Autonome d'Abidjan

- Veiller à la réalisation des engagements des concessionnaires en ce qui concerne les investissements et la performance
- Maîtriser et améliorer la gestion et les prestations du Port Autonome d'Abidjan
- Sécuriser les recettes et maîtriser les charges du Port Autonome d'Abidjan
- Accroître la productivité et la rentabilité du Port Autonome d'Abidjan Faire respecter les règlements, les directives et les procédures
- Assurer une aide à la décision du Port Autonome d'Abidjan
- Veiller à la réalisation à 100% des engagements des concessionnaires en matière d'investissement et de performance
- Etudier l'impact des activités concédées telles les terminaux à conteneurs, le remorquage et le pilotage dans les ports de la sous-région
- Veiller à ce que tous les travaux techniques se fassent selon les normes en vigueur pour réduire les coûts

Le contrôle Général est composé de plusieurs Directions adjointes l'aidant à atteindre ses objectifs. Il s'agit de :

- La Direction adjointe du contrôle facturation ;
- La Direction adjointe du contrôle technique et des procédures ;
- La Direction adjointe de l'audit interne et de la régulation portuaire à laquelle appartient le Département d'audit interne ;
- Le Département affaire générale.

Chapitre V : DESCRIPTION DU SERVICE D'AUDIT

INTERNE

Le service d'audit interne du Port Autonome a été créé en 1998, avec en son sein un auditeur. Rattaché à l'origine à la Direction de l'audit interne et de la Régulation des Concessions Portuaires, il est Depuis le 12 février 2007, rattaché à la Direction Adjointe chargée de l'audit interne et de la Régulation des Concessions Portuaires, à travers le Département d'audit interne. Dans ce chapitre, nous prendrons connaissance des missions et attributions du service d'audit interne du PAA ainsi que de son organisation fonctionnelle et administrative.

5.1 LES MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le service d'audit interne a pour mission d'aider le Port Autonome d'Abidjan à atteindre ses objectifs, en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de gestion des risques liés à l'organisation et au fonctionnement des activités, son système de contrôle interne, l'efficacité des politiques et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Les attributions assignées à l'audit interne sont :

- Assurer la Planification et l'exécution des missions d'audit interne et veiller au suivi des recommandations.
- Suivre la mise en œuvre des recommandations des commissaires aux comptes et auditeurs externes.
- Veiller à la flexibilité, à la qualité et à l'intégrité des systèmes d'information financière, comptable, commerciale et technique.
- Fournir une assistance aux missions d'audit externe et de commissariat aux comptes.

Les missions du service d'audit interne couvrent toutes les activités du Port Autonome d'Abidjan en Côte d'Ivoire et hors de la Côte d'Ivoire.

5.2 L'ORGANISATION DU SERVICE

Le Département audit interne est dirigé par un Chef de Département chargé de la définition des missions d'audit interne, de leurs planifications, de la gestion, de leur mise en œuvre et de l'élaboration des rapports d'audit. Le Département d'audit interne comprend sept (7) auditeurs et est subdivisé en deux (02) Services :

- Le service audit comptable et Financier
- Le service audit Opérationnel

5.2.1 Le service Audit Opérationnel

Le service audit opérationnel est chargé des audits des activités liés à l'exploitation du Port : Prestation de services aux clients, facturation, gestion commerciale, gestion du domaine et des installations portuaires, achats et approvisionnements, maintenance et entretien, réalisations des travaux, gestion des stocks et gestion des outils d'exploitation.

5.2.2 Le service Audit Comptable et Financier

Le service est chargé des activités liées à la gestion financière et à l'administration : recouvrement, dépenses, trésorerie (gestion des opérations bancaires et caisse), comptabilité, budget.

5.3 L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DU SERVICE

L'organisation fonctionnelle prend en compte le rattachement du service d'audit interne et la hiérarchisation qui existe en son sein.

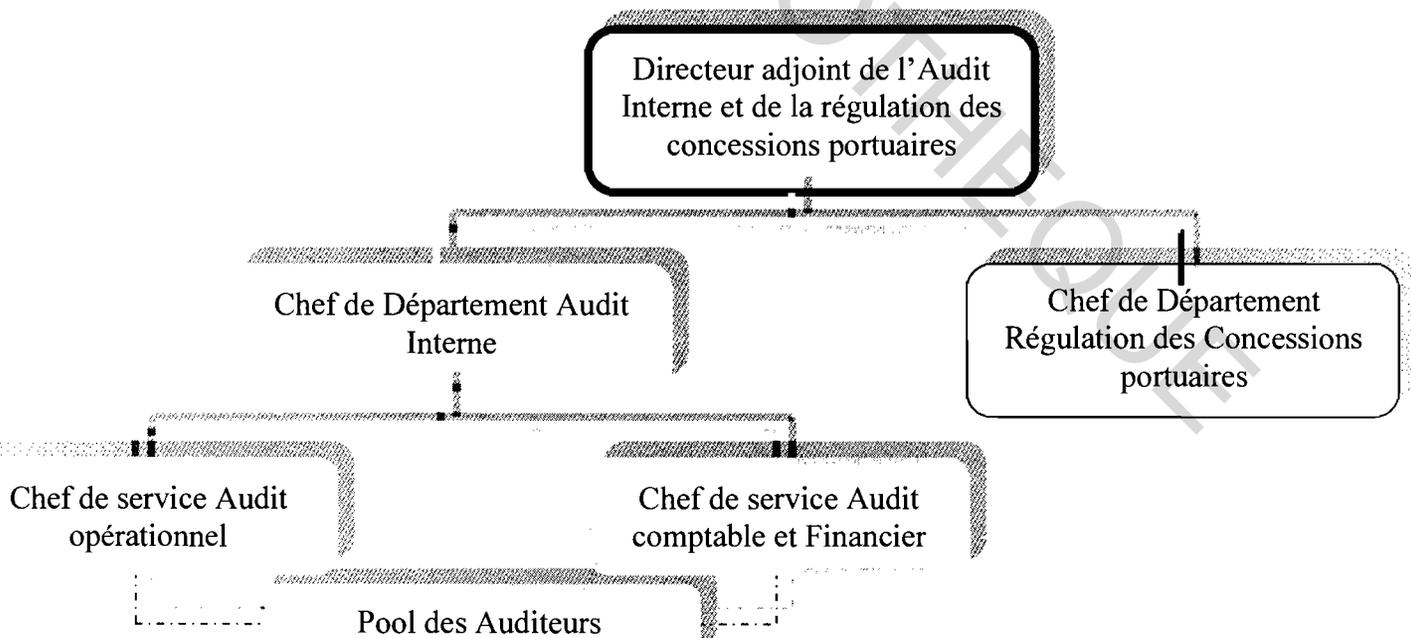
5.3.1 Le rattachement hiérarchique du service d'audit interne

La fonction d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan est assurée par le Département de l'audit interne ce qui fait du Chef de Département, le responsable direct de l'audit interne. Ce Département est sous la responsabilité de la Direction Adjointe de l'Audit Interne et de la Régulation des Concessions Portuaires, qui dépend quant à elle du Contrôle Général. Notons que le Contrôle Général est une Direction et est situé en staff dans l'organigramme du Port Autonome d'Abidjan (Voir Annexe 1 : Organigramme simplifié du Port Autonome d'Abidjan).

5.3.2 L'organigramme du service

Le Département d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan a adopté une structure centralisée avec la constitution d'un pool d'auditeurs. En effet, les auditeurs internes au nombre de quatre (4) réunis dans le même bureau, participent tous aux différentes missions. Néanmoins une répartition en fonction des Services se fait de façon tournante, avec deux auditeurs par service.

Figure 11: Organigramme du service d'audit interne du PAA



Source : à partir des informations obtenues auprès du Chef de département de l'audit interne du PAA

Le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan ne fait pas de différence entre un auditeur junior et sénior, les auditeurs internes ont tous le même statut quelque soit leurs expériences. Aussi, on ne rencontre pas au sein du service les postes de Secrétaire de l'audit et de superviseur. Toutefois, pour chaque mission d'audit un chef de mission est désigné par le chef de Département. Il est chargé de conduire la mission, de présenter le point d'avancement de la mission au Chef de Département et de rédiger le projet de rapport de mission. Le chef de mission désigne par la même occasion les chefs d'équipes en fonction des compétences des auditeurs.

La supervision des travaux est assurée par les chefs d'équipes pour les auditeurs et le chef de département pour le chef de mission. Le Directeur adjoint chargé de l'audit interne et de la régulation des concessions portuaires se charge quant à lui de superviser la rédaction du rapport final.

Notons que la nomination du chef de mission est généralement fonction de la nature de la mission d'audit à réaliser. Si c'est une mission relative aux aspects comptables et financiers le chef de service audit comptable et financier est désigné. S'il s'agit de mission d'audit liée aux aspects opérationnels, c'est le chef de service audit opérationnel qui assure la fonction de chef de mission.

5.4 L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

Il s'agit ici de tous les documents administratifs qui entre dans l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne.

5.4.1 La Charte

Il existe, à l'instar de toute entreprise organisée, une charte de l'audit interne au PAA. Cette charte a été élaborée en 2006 par le responsable de l'audit interne, approuvée par le Conseiller technique chargé du Contrôle et de la Régulation des Concessions Portuaires et validée par le Directeur Général.

D'après le résultat du questionnaire (Annexe 5) adressé au Chef de Service Audit Opérationnel, la Charte de l'audit interne du Port Autonome d'Abidjan a été élaboré pour clarifier les objectifs et l'organisation du Service d'audit interne et aussi pour répondre à une exigence extérieure qui est de se conformer aux normes internationales. Elle émane de la Direction Générale et permet de sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de l'audit interne pour l'entreprise.

La charte d'audit interne du PAA contient les rubriques suivantes :

- Définition, Mission et Objectifs de l'audit interne
- Organisation, domaine d'intervention et fonctionnement de l'audit interne au PAA
- Méthodologie adoptée (procédures)
- Code de déontologie ou règles de conduite des auditeurs internes
- Responsabilités de la Direction Générale

Le service d'audit interne a entrepris une démarche visant l'amélioration de la charte. Cette démarche consiste à intégrer les aspects recommandés par les normes qui n'étaient pas pris en compte lors de son élaboration.

NB : Il ne nous a pas été permis de joindre en annexe la charte de l'audit interne du Port Autonome d'Abidjan.

5.4.2 Plan d'Audit

Le respect du plan d'audit est un facteur déterminant de l'efficacité du Service d'audit Interne. Au niveau du Port Autonome d'Abidjan, le plan d'audit interne est élaboré par le chef de Département de façon annuelle, en fonction des objectifs globaux, de la cartographie des risques et des recommandations fortes de la Direction Générale. De façon semestrielle un rapport d'activité est produit permettant de suivre l'évolution des missions à travers le taux de réalisation des missions d'Audit.

Concernant le respect du plan d'audit, les missions programmées pour l'année 2008 n'ont pas pu être entièrement réalisées. En effet, sur douze (12) missions programmées, huit (8) ont pu

être réalisées soit un taux de réalisation de 72%. Dans le même temps nous constatons, que cinq (5) missions non programmées ont été réalisées, il s'agit de missions réalisées sur instruction de la Direction Générale et de missions inopinées. En sommes, le service d'audit interne du Port Autonome a réalisé treize (13) missions au cours de l'année 2008. Notons que le taux de réalisation du plan d'audit publié par le Département d'audit interne prend en compte les missions d'audit inopinées.

5.4.3 Le manuel d'Audit

Au Port Autonome d'Abidjan, on ne peut véritablement parler de manuel d'Audit. En effet, il existe une procédure qui définit clairement le cadre de travail, mais ne fait pas mention des normes devant s'appliquer au Service ni des analyses de poste.

Toutefois, il est bon de signaler que la procédure du Port Autonome d'Abidjan, a été élaborée en 2006 par le responsable de l'audit interne et conformément aux exigences de la Norme Internationale. Elle a été approuvée par le Contrôleur Général et validée par le Directeur général. En effet, le questionnaire (Voir Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'organisation du service d'audit interne) adressé au chef de service audit opérationnel, a révélé que la procédure est un document interne au Département d'audit interne qui permet de clarifier la méthodologie de travail du service d'audit et d'assurer son professionnalisme. Ce document s'inspire de la méthodologie de l'audit interne définie par l'IIA. Il sert de premier document d'information et de formation des nouveaux arrivants.

La procédure du PAA contient :

- ☞ La présentation de l'objet de la procédure,
- ☞ Le champ d'application
- ☞ les documents auxquels elle se réfère (charte de l'audit interne du port, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, guide des auditeurs internes, droit comptable et système comptable OHADA, norme iso 9001 version 2000)
- ☞ La présentation des documents associés utilisés lors des missions (plan d'actions validé, lettre de mission, plan d'audit, FRAP (feuille de révélation et d'analyse du problème), projet de rapport de mission, rapport validé

- ☞ Les responsabilités et personnes compétentes. A ce sujet il est précisé que la mise en œuvre de cette procédure est de la responsabilité du contrôleur général. Les auditeurs internes sont tenus d'appliquer cette procédure.
- ☞ Le déroulement de la procédure à travers un « flowchart »

5.4.4 Autres documents

Le Port Autonome d'Abidjan a procédé à l'élaboration d'un guide de l'auditeur et a entamé l'élaboration de la cartographie des risques.

5.4.4.1 Le guide de l'auditeur

Le guide de l'auditeur du Port Autonome d'Abidjan a été élaboré par un cabinet externe en 2008. Il a pour objectif principal, de doter les auditeurs internes d'un guide strictement pratique des contrôles et analyses, à chaque étape de leurs travaux d'audit.

Il est avant tout conçu pour répondre aux besoins des collaborateurs en charge des diligences d'Audit courantes et pour aider les responsables de l'audit interne dans l'orientation et le contrôle des travaux réalisés par les premiers. Son utilisation devrait permettre aux collaborateurs d'acquérir plus rapidement une autonomie technique et le sens de l'analyse, choses essentielles dans la démarche d'audit. Ce guide se veut très pratique et synthétique pour une organisation efficace du travail de contrôle interne.

Contenu du guide

Sur la base des activités du Port Autonome et des différentes procédures de contrôle interne qui les régissent ce guide est structuré comme suit :

1. Les objectifs de contrôle : Pour chacune des tâches, le guide énumère les principaux objectifs.
2. Les questionnaires de contrôle interne : Les questionnaires sont conçus pour aider les auditeurs internes lors des entretiens. L'exploitation des réponses à ces questionnaires permettront à l'auditeur de se faire une idée de :

- ☞ l'adéquation des procédures pour la réalisation des objectifs fixés ;
- ☞ la compréhension de ces procédures par l'audité,
- ☞ la présomption de la bonne ou mauvaise application des procédures.

3. Les tests de conformités : Ils sont conçus pour aider l'auditeur interne dans la phase de réalisation de la mission

5.4.4.2 La cartographie des risques

La maîtrise des risques est devenue une priorité dans la politique managériale du Port Autonome d'Abidjan. C'est dans cette optique qu'une mission sur l'élaboration d'une cartographie des risques a été initiée avec pour objectif d'aider les auditeurs internes et tous les autres acteurs de la politique managériale de l'entreprise à mieux maîtriser les activités. Cette mission qui a débuté depuis Décembre 2007, a pris fin durant le mois de Février 2009. La cartographie des risques du PAA a été élaborée par un cabinet d'audit en collaboration avec le service d'audit interne du PAA.

5.5 LE FONCTIONNEMENT DU SERVICE

Dans cette section, nous décrirons tout d'abord, la procédure de lancement des missions, ensuite la méthodologie et l'approche d'audit pratiquée et enfin les dossiers d'audit et papiers de travail ainsi que les types de missions pratiquées.

5.5.1 La procédure de lancement des missions

La procédure de lancement des missions est fortement liée à celle de l'élaboration et de la validation du plan d'Audit par le Directeur Général. En effet, une fois le plan d'audit validé et distribué aux différentes entités concernées, le chef de Département d'audit interne se charge de rappeler deux (2) semaines avant, à travers un courrier transmis par voie hiérarchique et signé du Contrôleur Général, le début de la mission. Le Contrôleur Général convoque une réunion avec l'entité à auditer, au cours de laquelle il procède au lancement de la mission. Notons toutefois que le Contrôleur Général intervient au lancement de la mission et à la remise du rapport.

Au cours des missions auxquelles nous avons participé en tant qu'assistant, il a été remarqué un retard manifeste dans le lancement des missions. Ce retard est pour la plupart dû à la procédure qui nécessite l'accord de tous les niveaux hiérarchiques (Directeur adjoint et Contrôleur Général) avant le lancement des missions. Ce malgré la validation du plan d'audit annuel. Il en est de même pour la validation du rapport d'audit

5.5.2 La méthodologie et l'approche d'Audit pratiquée

Il s'agira pour nous, de décrire la méthodologie employée, les dossiers d'audit constitués et les papiers de travail utilisés lors des missions, par le service d'audit interne du PAA.

5.5.2.1 La méthodologie

La procédure du Service, décrit parfaitement la méthodologie utilisée lors de l'exécution des missions d'audit.

a. La Phase de préparation

La mission commence par l'envoi de l'ordre de mission à la direction concernée par l'audit.

Le Contrôleur général convoque ensuite une réunion de lancement, au cours de laquelle un « plan d'audit ¹³ » est présenté et adopté par tous

Le plan d'audit ressort les points suivants :

- ☞ Les objectifs de la mission
- ☞ L'étendue de la mission
- ☞ Le déroulement de la mission
- ☞ Le planning d'exécution de la mission
- ☞ Les documents susceptibles d'être analysés
- ☞ Les contacts
- ☞ Les personnes ressources

¹³ Appellation adoptée au sein du service d'audit interne du PAA

A cette réunion de lancement sont présents :

- ☞ Le Contrôleur Général ;
- ☞ Le(s) Directeur(s) des entités à auditer ;
- ☞ Le Chef du Département audit interne ;
- ☞ Les auditeurs chargés de la mission ;
- ☞ Les responsables de la structure concernée par l'audit.

Cette réunion marque le début de la phase de préparation de la mission. De façon pratique, les équipes d'audit formées procèdent à la prise de connaissance de l'entité auditée en effectuant des entretiens et des analyses documentaires. Cette prise de connaissance aboutira à l'élaboration du programme de travail après avoir établi le tableau des forces et faiblesses.

b. La phase de réalisation

Au cours de la phase de réalisation, l'auditeur interne procède à l'évaluation du contrôle interne en réalisant des tests de validation. Ces tests de validation font l'objet de papiers de travail (mémoires de synthèse) qui servent à l'élaboration des FRAP. Les FRAP permettent de relever les dysfonctionnements, les risques et anomalies constatées. Elles se structurent comme suit :

- ☞ Problèmes : énoncé du dysfonctionnement
- ☞ Faits : description des faiblesses du système de contrôle interne
- ☞ Causes : description de l'origine du risque
- ☞ Conséquences : Conséquences que le risque entraîne
- ☞ Recommandations : actions proposées pour mieux gérer le risque

Le Chef de Département transmet à la Direction auditée, un document comportant l'ensemble des FRAP élaborées et convoque par la suite une réunion en vue de la validation de ces FRAP.

c. Phase de conclusion ou de communication

Après validation des FRAP, le rapport de la mission est rédigé. Le rapport d'une mission d'audit est structuré de la manière suivante :

1. Page de garde
2. Sommaire
3. Contexte et objectifs de la mission
4. Présentation des entités auditées
5. synthèse des travaux
6. Déroulement de la mission
7. Constatations et recommandations
8. Annexes

Le rapport est remis au cours d'une réunion de clôture après validation du Directeur adjoint et du Contrôleur Général. Il est laissé la latitude aux audités d'élaborés un programme de suivi des recommandations, ce en accord avec le service d'audit interne. Une mission de suivi des recommandations est par la suite mise en œuvre par le Chef de Département. Le rapport final est validé par le Directeur Général.

La méthodologie de l'audit interne du PAA se présente comme suit :

Figure 12 : Présentation simplifiée de la méthodologie de l'audit interne du PAA

- Prise de connaissance
- Identification des risques
- Identification des forces et faiblesses
- Outils
 - Examen documentaire
 - Le tableau des forces et faiblesses et des risques qui y sont liés

- Evaluation du Contrôle Interne
- Outils:
 - Questionnaire de contrôle Interne
 - Mémoire de synthèse
 - Elaboration des FRAP

- Remise du rapport d'Audit
- Outils
 - Elaboration du rapport d'Audit à partir des FRAP

Source : à partir de la procédure d'audit du PAA

5.5.2.2 L'approche d'Audit pratiquée

Le service n'a défini nulle part, l'approche d'Audit qu'elle compte pratiquer lors des missions. Toutefois, après avoir effectué des missions programmées, nous avons pu constater que le programme de travail est élaboré à partir des éventuels risques détectés lors de la prise de connaissance et de l'examen du contrôle Interne. Aussi, il arrive que les Audits au Port Autonome d'Abidjan, soient basés sur des processus et non des fonctions. Il est donc évident que le Service d'audit interne a une approche par les risques basée sur la détection et l'évaluation des risques ayant un impact significatif sur des processus de l'entreprise.

5.5.3 Les dossiers d'audit

Lors des missions au PAA le dossier d'audit est constitué au fur et à mesure que la mission se déroule. L'observation des dossiers d'audit relatifs aux missions de l'année 2008 nous a permis de constater l'existence des documents ci-après :

- * Les documents de planification et les programmes d'audit
- * Les questionnaires de contrôle, les diagrammes de circulation, de l'information, les listes de contrôle et les memoranda de synthèse
- * Les notes et les comptes rendus des entretiens
- * Des données sur l'organisation, comme les organigrammes et les définitions de fonction
- * Une copie des contrats importants
- * Les informations sur les plan et politique financières
- * Les résultats de revue de procédures et de contrôle interne
- * Les copies des notes de service et circulaire
- * L'analyse et les sondages effectués sur des opérations, des processus et les états comptables
- * Les résultats des procédures d'audit analytiques
- * Le rapport d'audit et les commentaires de la Direction

5.5.4 Les papiers de travail

Les papiers de travail du PAA ne sont pas normés. Pour chaque mission d'audit, le chef de mission définit la présentation souhaitée pour la mission. Les papiers de travail comprennent les informations suivantes :

- * Le nom de l'organisation ou de l'activité examinée
- * Le titre ou la description du contenu ou de l'objet
- * La date ou la période couverte par l'audit
- * La date et la signature de l'auditeur interne
- * Des indexes ou des numéros de renvoi
- * Les explications des symboles de vérification.

5.5.5 Les types de missions

Le Service d'audit interne du port Autonome d'Abidjan, effectue généralement des missions d'Audit de conformité qui visent à donner l'assurance sur le respect des règles et procédures de l'entreprise. Toutefois, certains auditeurs participent à des missions spécifiques telles que :

- L'audit qualité qui est géré par la Direction Qualité.
- L'audit Juridique
- L'audit Informatique

Aussi, il arrive que l'audit interne soit saisi par une Direction pour effectuer des missions d'efficacité visant à améliorer le système de gestion de la Direction concernée.

NB : La charte de l'audit interne du PAA ne fait pas de distinction entre une mission d'assurance et une mission de conseil.

5.6 LA GESTION DES AUDITEURS

Au cours de cette section nous présenterons le profil des auditeurs du PAA, le plan de formation et la relation qui existe entre eux et les audités.

5.6.1 Le profil des auditeurs

Il ne nous a pas été permis d'obtenir le profil de chaque auditeur du Service d'audit interne du PAA. Néanmoins, la Direction des Ressources Humaines du Port Autonome d'Abidjan a établi un profil de recrutement des auditeurs internes en collaboration avec un cabinet d'audit et les responsables du Service d'audit interne. Ainsi, il existe un profil pour chaque poste ; on a donc :

Tableau 6 : Profil de recrutement des auditeurs internes du PAA

Responsabilité au niveau du Service d'audit interne	Profil de recrutement en interne	Profil de recrutement externe	
Le Chef de Département	Niveau de formation	BAC + 4/5 en gestion, Finances, Economie	
	Expérience professionnelle	4 ans	5 ans en cabinet d'expertise comptable
	Exigences Particulières	Disponibilité, Rigueur	Disponibilité, Rigueur, Discrétion, Probité
Le Chef de Service Audit Opérationnel	Niveau de formation	BAC + 4/5 en gestion, Economie, Comptabilité	
	Expérience professionnelle	3 ans minimum en qualité d'auditeur de la structure	2 ans minimum dans un emploi similaire
	Exigences Particulières	Rigueur, capacité rédactionnelle	
Le chef de Service Audit Financier	Niveau de formation	BAC + $\frac{3}{4}$ en gestion, Economie, Comptabilité	
	Expérience professionnelle	3 ans minimum en qualité d'auditeur de la structure	
	Exigences Particulières	Disponibilité, discrétion, savoir faire, rigueur	
Les Auditeurs	Niveau de formation	NEANT	BAC + 2/3 en Audit, contrôle, Gestion
	Expérience professionnelle	NEANT	2 ans minimum en cabinet
	Exigences Particulières	NEANT	Disponibilité, compétence, secret professionnel, rigueur

Source : A partir des informations obtenues auprès de la Direction des Ressources Humaines du PAA

5.6.2 L'évaluation des auditeurs internes du PAA

Au PAA tous les employés sont évalués de façon trimestrielle par leurs responsables hiérarchiques directes, ce en vue de récompenser les employés les plus méritant. Cette récompense est matérialisée par une prime de rendement trimestriel.

Il en est de même pour les auditeurs internes. En effet tout comme les autres employés du PAA, ils sont évalués trimestriellement sur la base du rendement des missions effectuées. Notons que les fiches d'évaluation émanent de la Direction Générale ; aucun service n'a la possibilité de les modifier. Il n'existe donc pas au sein du service d'audit une évaluation immédiate post-mission.

5.6.3 Le Plan de formation

Au Port Autonome d'Abidjan, la formation est réalisée par le biais de la Direction de la formation sur proposition des différentes Directions. La Direction de la formation possède un centre de formation qui a été construit et livré le 02 Avril 1992 suite au décret du 23 décembre 1992 portant réorganisation du Port Autonome d'Abidjan .Ce Centre est érigé en cabinet de formation depuis 2003.

Il est assigné à la Direction de la formation plusieurs missions parmi lesquelles :

- ☞ Participer à la définition de la politique de formation du Port Autonome d'Abidjan et assurer sa mise en œuvre.
- ☞ Veiller à la collecte des besoins de formation de l'ensemble des agents du Port Autonome d'Abidjan.
- ☞ Veiller à la pertinence des besoins exprimés, coordonner l'élaboration du budget, du planning des stages et veiller à leur mise en œuvre.
- ☞ Elaborer, faire valider et assurer la mise en œuvre d'un plan de développement du Centre de Formation.
- ☞ Formaliser, à la demande de sa hiérarchie ou sur sa propre initiative, des accords de partenariats.

- ☞ Contribuer au développement et/ou à l'épanouissement des collaborateurs et veiller à l'appréciation objective de leur performance.

De façon pratique, le plan de formation est élaboré en fonction des besoins et priorités de la Direction concernée ainsi qu'en tenant compte des exigences de la politique de l'entreprise. En effet, la direction de la formation envoie à chaque service du PAA, une fiche à remplir (Annexe 9) afin de recenser les besoins en formation de chaque Direction.

Au niveau de l'audit interne, le Chef de Département en collaboration avec les Chefs de services élaborent un plan de formation pour les auditeurs, qui est transmis à la Direction de la formation après validation du Contrôleur Général. Le Chef de Département propose pour chaque auditeur trois formations par ordre de priorité, dont l'une à l'étranger. La Direction de la formation selon le budget qui lui est alloué organise son plan de formation. Cependant, les propos recueillis auprès de l'un des auditeurs internes témoignent qu'il peut arriver que deux années passent sans qu'il y ait une formation programmée.

Par ailleurs, des séances de formation sont organisées en interne à l'initiative du Chef de département, sans que cela ne soit formalisé. Il s'agit de faire bénéficier l'ensemble du service d'audit interne des compétences de l'un dans un domaine ou sur un sujet précis. Les formations déjà effectuées concernent uniquement le volet informatique.

Aussi, nous n'avons enregistré aucune adhésion des auditeurs internes du Service à une association d'auditeur interne malgré l'existence de l'IIA Côte d'Ivoire. De plus, il n'existe pas de bibliothèque au sein du service d'audit interne.

5.6.4 L'environnement de travail

Les auditeurs internes du Port autonome d'Abidjan sont tous regroupés dans un bureau. Seul le Chef de Département et le Directeur Adjoint chargé de l'audit interne et de la régulation portuaire possèdent des bureaux distincts. Aussi, le Département d'audit interne ne possède que quatre (4) ordinateurs, repartis entre le Chef de Département, les chefs de service et un auditeur ; les trois autres auditeurs n'en possèdent pas.

5.6.5 Les relations entre auditeurs et audités

Le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan est en général mal apprécié du reste de l'entreprise. En effet sur un échantillon de 50 personnes, toute catégorie confondue, il revient pour plus de 70% de cet échantillonnage que :

- L'audit interne est un organe de contrôle à l'image de la police
- L'audit interne prend le temps, qui pourrait être utilisée à faire avancer l'entreprise
- Son utilité est parfois méconnue

Concernant l'échantillon favorable à l'audit interne, il s'agit de Directions ayant sollicité le service d'audit interne pour les aider à améliorer leurs systèmes de gestion. En effet, ces Directions ont trouvé satisfaction dans l'application des recommandations.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'organisation générale du Port Autonome d'Abidjan et de son service d'audit interne. Le chapitre suivant sera essentiellement consacré à l'analyse de l'organisation et du fonctionnement du Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan, objet de notre mémoire. Nous proposerons par la suite des recommandations susceptibles de palier aux dysfonctionnements constatés.

Chapitre VI : DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU PORT AUTONOME D'ABIDJAN

Procéder à un diagnostic, implique la mise en œuvre d'une démarche précise qui passe essentiellement par l'observation, ensuite l'évaluation pour aboutir à des conclusions pertinentes et factuelles. Dans ce chapitre nous allons essayer à partir d'une démarche systématique et méthodique, de mieux appréhender l'organisation et le fonctionnement du service d'audit interne du Port Autonome afin de d'apprécier les leviers de son efficacité et éventuellement proposer des solutions visant à l'améliorer.

6.1 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Après avoir décrit les principaux éléments qui caractérisent le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus à partir des indicateurs prédéfinis plus haut et des enquêtes d'opinion.

6.1.1 Le Positionnement du Service d'audit interne

Constat :

- Au niveau de l'organisation générale de l'entreprise :

Le positionnement du service d'audit interne dans l'organigramme général de l'entreprise, démontre bien que l'audit interne est une fonction pas encore valorisée au niveau de l'Entreprise.

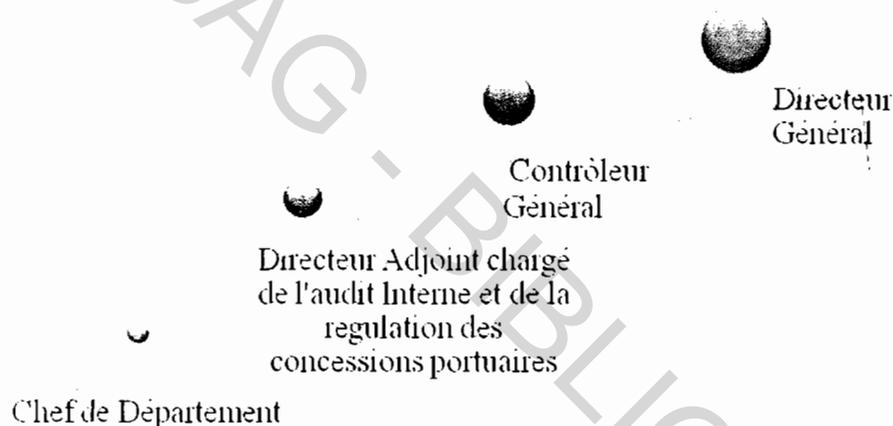
- Par rapport à l'autorité du Responsable directe du Service :

Le chef de département, ne dispose pas d'une autorité suffisante pour garantir le bon fonctionnement du Service d'audit interne.

Cause

- Le rattachement hiérarchique ne favorise pas de communication directe entre le Chef de Département audit interne et le Directeur général.
- Toutes les initiatives ne sont validées par le Directeur Général qu'après transmission par voie hiérarchique :

Figure 13 : Circuit de la transmission par voie hiérarchique



Source : à partir des informations obtenues auprès du Chef de Département audit interne

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- La Direction Générale perçoit difficilement l'importance de l'audit interne.
- Les préoccupations du service sont difficilement prises en compte
- Concernant l'exécution des missions d'audit, il est difficile pour le Chef de Département d'assurer en toute indépendance son rôle face à un Directeur sectoriel, la différence hiérarchique est trop importante. Il se pose alors le problème d'indépendance du Service d'audit interne.

6.1.2 L'organisation interne du service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan

Constat :

La hiérarchisation communément adoptée dans le milieu de l'audit n'est pas respectée. Il n'existe pas de distinction entre un auditeur junior et sénior. Aussi, il n'existe pas de poste de secrétaire et de superviseur. Les auditeurs sont eux-mêmes obligés de s'occuper de la gestion des déplacements, de la gestion des données informatiques, de la diffusion des rapports d'audit, du classement et de la documentation. Toutefois, lors des missions la supervision est assurée tout d'abord par le Chef de mission et ensuite par le chef de Département.

Cause :

- Les responsables de l'audit interne du PAA ont plutôt opté pour une organisation administrative ordinaire (Chef de département, chef de service, membre du service) (Annexe 2)
- Le management du PAA n'est pas informé sur le mode de fonctionnement général d'un service d'audit interne et son importance.

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- Les auditeurs peu expérimentés apprennent difficilement auprès des autres plus expérimentés, puisqu'il n'existe pas de différence.
- Il existe des lenteurs dans le fonctionnement général du service puisque les auditeurs doivent remplir en plus de leurs fonctions, celle de secrétaire.

6.1.3 La qualité des documents supports

Constat :

- La Charte de l'audit interne :

La charte de l'audit interne comporte des insuffisances par rapport aux exigences des normes internationales. Elle ne fait pas référence aux normes internationales et ne fait pas mention de la nature des missions d'assurance et de conseil.

Tableau 7: Analyse comparative de la charte d'audit interne du PAA

Recommandations de l'IIA (Normes Internationales)	Existence des recommandations au sein du Services d'audit internes du Port Autonome d'Abidjan		observations
	Oui	Non	
1. un rappel du Cadre de Référence International de la Pratique Professionnelle de l'audit interne.		√	
2. la définition, le rôle et les objectifs de l'audit interne	√		
3. l'organisation et le rattachement du service ;	√		
4. le périmètre d'intervention de l'audit interne ;	√		
5. les droits et devoirs des auditeurs ;	√		
6. le déroulement d'une mission d'audit ;		√	Définit plutôt dans les procédures d'audit interne.
7. La nature des missions de conseil et d'assurance		√	
8. le rapport de mission et/ou le rapport annuel.	√		

Source : à partir des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et de la documentation du Service d'audit interne.

- Le plan d'audit :

Le plan d'audit du Port Autonome d'Abidjan, ne tient pas compte de l'effectif des auditeurs et des éventuelles missions non programmées qui pourraient être demandées par la Direction Générale. Aussi, le taux de réalisation du plan d'audit tel que calculé au niveau du Service tient compte des missions inopinées ce qui est de nature à compromettre sa fiabilité.

- La procédure d'audit :

La procédure d'Audit du Port Autonome est bien conçue. Les insuffisances constatées ne sont pas de nature à compromettre l'efficacité du service d'audit interne.

Cause

- Le service d'audit interne du PAA ne se réfère pas aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- La mise à jour des documents d'audit interne n'est pas assurée

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- Le service d'audit interne est mal connu. La définition des normes aurait permis une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du rôle de l'audit interne
- La nature des missions d'assurance et de conseil n'étant pas définies dans la charte de l'audit interne du PAA, il peut arriver au cours d'une même année, qu'une mission de conseil soit mise en œuvre à la suite d'une mission d'assurance. Dans ce cas il existe un risque d'altération de l'indépendance et de l'objectivité. (Norme MPA 1130.C1)
- La crédibilité du service d'audit interne est remise en cause du fait du non respect du plan d'audit. Le report d'une mission entraîne le mécontentement de l'audité à cause du bouleversement du programme de travail établi par ce dernier. Il voit en cela un manque d'organisation au niveau du service.

6.1.4 L'exécution des missions d'audit

Constat :

- Le lancement des missions et la remise du rapport

Il existe un retard tant au niveau du démarrage de la mission qu'au niveau de la remise du rapport final.

- Le déroulement de la mission

Il existe une légère différence entre le déroulement d'une mission telle que décrite dans les normes et celle pratiquée au PAA. En effet, au PAA la phase de préparation débute avec la réunion d'ouverture au cours de laquelle le contrôleur général procède au lancement de la mission et à la présentation du « plan d'audit ». Dans les normes, le lancement de la mission marque plutôt le début de la phase de préparation ou d'accomplissement. La prise de connaissance se fait avant la réunion d'ouverture.

Cause

- Existence d'une lourdeur administrative
- Les prescriptions des normes d'audit interne ne sont pas respectées

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- Le non respect de la méthodologie prescrite par l'IIA peut porter atteinte à la crédibilité et à l'image du service en cas d'évaluation externe.
- Le non respect de la méthodologie prescrite par l'IIA peut entraîner un risque d'audit
- Les compétences du service cours le risque d'être remises en cause du fait d'un non respect répété du délai de remise du rapport d'audit.

6.1.5 Les dossiers d'audit et papiers de travail

Constat :

Nous avons procédé à l'analyse des dossiers d'audit et papiers de travail concernant les missions effectuées durant l'année 2008. Cette analyse nous a permis de constater que les dossiers d'audit et papiers de travail sont tenus conformément aux recommandations de l'IIA. Toutefois, il existe une absence de normalisation des dossiers d'audit et papiers de travail. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8: Analyse des dossiers d'audit et papiers de travail en fonction des normes internationales

	Recommandations de l'IIA (Normes Internationales)	Existence des recommandations au sein du Services d'audit internes du PAA		Observations
		OUI	NON	
Les dossiers d'audit	Les documents de planification et les programmes d'Audit	√		RAS ¹⁴
	Les questionnaires de contrôle, les diagrammes de circulation, de l'information, les listes de contrôle et les memoranda de synthèse	√		RAS
	Les notes et les comptes rendus des entretiens	√		RAS
	Des données sur l'organisation, comme les organigrammes et les définitions de fonction	√		RAS
	Une copie des contrats importants		√	Les missions concernées

¹⁴ Rien à Signaler

	Recommandations de l'IIA (Normes Internationales)	Existence des recommandations au sein du Services d'audit internes du PAA		Observations
		OUI	NON	
				n'exigeaient pas ce type de document. Toutefois le dossier d'Audit comprend des copies des notes de services et circulaires
	Les informations sur les plan et politique financières	√		RAS
	Les résultats de revue de procédures et de contrôle interne	√		RAS
	Les lettres de confirmation et de représentation		√	Les missions concernées n'exigeaient pas ce type de document
	L'analyse et les sondages effectués sur des opérations, des processus et les états comptables	√		RAS
	Les résultats des procédures d'audit analytiques	√		RAS
	Le rapport d'audit et les commentaires de la Direction	√		RAS
Les papiers de travail	Le nom de l'organisation ou de l'activité examinée ?	√		Bien que ces mentions figurent sur les papiers de travail il n'en demeure pas
	Le titre ou la description du contenu ou de l'objet ?	√		

Recommandations de l'IIA (Normes Internationales)	Existence des recommandations au sein du Services d'audit internes du PAA		Observations
	OUI	NON	
La date ou la période couverte par l'audit ?	√		moins que les papiers de travail du Service d'audit interne du Port Autonome ne sont pas normés de façon identique. La présentation des papiers de travail diffère en fonction des missions.
La date et la signature de l'auditeur interne?	√		
Des indexes ou des numéros de renvoi ?	√		
Les explications des symboles de vérification ?	√		

Source : à partir des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et de la charte du Service d'audit interne du PAA.

Cause

Manque de rigueur dans l'application des normes d'audit interne

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

L'incidence sur l'efficacité du Service est faible, il s'agit plutôt de l'image du Service. En effet, l'absence de normalisation des dossiers d'Audit et papiers de travail contribue à la détérioration de l'image du Service d'audit interne.

6.1.6 Le profil et la compétence des auditeurs

Constat :

Au cours de nos travaux, nous avons pu avoir accès qu'aux fiches de postes des auditeurs. Celles-ci révèlent que le recrutement des auditeurs internes du Port Autonome d'Abidjan est basé uniquement sur les métiers de la finance et de la comptabilité. L'équipe d'audit n'est pas pluridisciplinaire.

Aussi, la maîtrise et l'utilisation des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, n'est pas une évidence pour la plupart des auditeurs internes (Voir annexe : questionnaire). Il en est de même pour la maîtrise de l'outil informatique.

Cause

- Les aptitudes requises (savoir, savoir être, savoir faire) pour le recrutement d'un auditeur interne, ne sont pas clairement définies.
- Le plan de recrutement du service d'audit interne ne tient pas compte des métiers et fonctions existant au PAA.

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- Cette situation peut causer des difficultés lors de l'exécution de missions spécifiques (Audit Juridique, Audit des systèmes d'information, Audit de la sécurité informatique), le Service aura du mal à programmer les missions spécifiques ou va devoir recourir à des spécialistes du domaine d'intervention.
- La non maîtrise de l'outil informatique est souvent à la base de lenteur dans l'exécution des missions d'audit.

6.1.7 L'évaluation des compétences et la formation continue des auditeurs

Constat :

Les auditeurs ne sont pas évalués systématiquement après chaque mission. Cette situation entraîne une mauvaise identification des besoins de formation des auditeurs.

Le programme annuel de formation établi par le département d'audit interne n'est pas forcément pris en compte par la Direction de la formation. En effet, les auditeurs internes n'effectuent pas des formations chaque année. La formation continue n'est donc pas assurée.

Aussi, nous n'avons enregistré aucune adhésion des auditeurs internes du service à une association d'auditeur interne. De plus, le Service d'audit interne ne dispose pas d'une documentation pouvant l'aider à améliorer continuellement ses performances.

Cause

- Le processus de gestion du personnel du service d'audit interne n'est pas maîtrisé des responsables
- Le management de l'entreprise n'est pas instruit sur l'importance de la formation en matière d'audit interne

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

Les auditeurs n'ont pas la possibilité d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux. Le service d'audit interne court le risque de devenir obsolète.

6.1.8 Perception du Service par les audités

Constat :

Les relations entre les audités et les auditeurs internes sont en majorité marquées par un manque de confiance dû à une appréciation erronée de la fonction. En effet, les Audités perçoivent les auditeurs internes comme des inspecteurs à la solde de la Direction Générale et

non comme des partenaires privilégiés de la politique managériale de l'entreprise. Cette situation est en générale causée par :

En somme, les Audités perçoivent difficilement l'utilité de l'audit interne dans l'entreprise.

Cause

- La lenteur dans l'exécution des missions qui font que les Audités se sentent encombrés
- La difficile exploitation des rapports d'audit

Conséquence sur l'efficacité du Service d'audit interne

- Rétention des informations nécessaires
- Indisponibilité des personnes à auditer
- Retard dans le délai de remise du rapport

6.2 RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION

Les recommandations ci-après, visent à apporter des solutions en vue de l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement du service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan.

Tableau 9: Recommandations et plan d'action

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
Le Positionnement du Service d'audit interne				
1. Positionner l'audit interne à un niveau susceptible de favoriser une communication directe avec la Direction Générale.	Garantir au service d'audit interne l'indépendance, l'objectivité et le statut nécessaires au bon accomplissement de sa mission	Entretien avec la Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Préparer un questionnaire pour l'entretien ❖ Confectionner les prospectus ❖ Rencontrer le Directeur Général 	<p>Le responsable de l'audit interne</p> <p>Les chefs de service</p>
2. Sensibiliser tous les managers de l'entreprise et le Directeur Général, sur l'importance de la fonction en tant que facteur de performance.	Faciliter l'intégration de l'audit interne	Entretien avec la Direction Générale et les Directeurs de sectoriels.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Préparer un questionnaire pour l'entretien ❖ Confectionner les prospectus ❖ Rencontrer les concernés 	Le responsable de l'audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
L'organisation interne du service d'audit interne du Port Autonome				
3. Se conformer à la hiérarchisation communément admise en Audit	Favoriser le développement des compétences et la bonne tenue des missions d'audit	Entretien avec le Directeur des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Préparer un questionnaire pour l'entretien ❖ Confectionner les prospectus 	Le responsable de l'audit interne La Direction de la formation
4. Mettre en place un secrétariat	Permettre aux auditeurs de se concentrer sur la mise en œuvre des missions.	Entretien avec le Directeur des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rencontrer Le Directeur des Ressources Humaines 	
5. Réviser la charte de l'Audit en tenant compte des mentions absentes relevées	Faciliter la communication sur l'importance de l'audit interne et légitimer davantage son intervention.	En cours de réalisation	En cours de réalisation	Le responsable de l'audit interne
6. Tenir compte de l'effectif des auditeurs et des éventuelles missions non programmées que pourrait demander le Directeur	Favoriser la mise en œuvre intégrale du plan d'audit	En cours de réalisation (Pris en compte dans la nouvelle procédure)	En cours de réalisation	Le responsable de l'audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
Général lors de l'élaboration du plan d'audit.				
7. Sensibiliser le personnel de l'entreprise à la lecture de la Charte	Faciliter l'intégration de l'audit interne	Distribuer des prospectus sur l'importance de la charte de l'audit interne		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le responsable de l'audit interne ❖ Les auditeurs internes
Les dossiers d'audit et papiers de travail				
8. Normaliser la présentation des dossiers d'Audit et papiers de travail	Améliorer l'image du service	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Définir une présentation unique pour les dossiers d'audit et papiers de travail ❖ Former les auditeurs internes à l'utilisation des nouveaux papiers de travail 		Le responsable de l'audit interne
L'exécution des missions d'Audit				
9. Réviser la procédure de lancement et de remise du rapport d'audit, afin de la rendre plus souple.	❖ Respect des délais de lancement et de remise des rapports de mission	En cours de réalisation	En cours de réalisation	Le responsable de l'audit interne
10. Conformer la méthodologie de l'audit pratiquée à celle recommandée par les normes	❖ Favoriser des prestations de qualité	En cours de réalisation	En cours de réalisation	Le responsable de l'audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
Le profil et la compétence des auditeurs				
11. Prendre en compte dans le profil de recrutement des auditeurs, les fonctions spécifiques à l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faciliter la programmation et la mise en œuvre des missions d'audit ❖ Agrandir le champ d'intervention du service d'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifier les fonctions spécifiques de l'entreprise ❖ Définir un nouveau profil de recrutement ❖ Rencontrer la Direction des Ressources Humaines 		<p>Le responsable de l'audit interne</p> <p>La Direction des Ressources Humaines</p>
12. Procéder à la formation des auditeurs sur les différents métiers de l'entreprise	Améliorer les compétences du service d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inclure dans le programme de formation, une formation sur les différents métiers de l'entreprise ❖ Soumettre le programme à la Direction de la formation 		<p>Le responsable de l'audit interne</p> <p>La Direction de la formation</p>
13. Sensibiliser les auditeurs à l'utilisation des normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit	garantir l'indépendance, la bonne pratique et l'efficacité des missions d'audit	❖ Faire participer les auditeurs à des formations sur l'utilisation des normes internationales	❖ Prendre connaissance du programme annuel de formation proposé par l'IIA-CI et d'autres	Le responsable de l'audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
interne.		❖ Organiser des formations internes	organismes compétents ❖ Elaborer un programme de formation interne	
14. Organiser des formations sur l'utilisation de l'outil informatique et son importance dans l'exécution des travaux d'Audit	Améliorer le rendement des missions d'audit.	❖ Inclure dans le programme annuel de formation, une formation sur l'utilisation de l'outil informatique ❖ Soumettre le programme à la Direction de la formation ❖ Elaborer un programme de formation interne		Le responsable de l'audit interne
La formation continue des auditeurs				
15. Elaboration d'un programme de formation annuel qui tient compte des missions programmées et des compétences des auditeurs.	Garantir l'efficacité des missions d'audit	❖ Procéder à des évaluations post-mission des auditeurs internes ❖ Elaborer un programme de formation en fonction	❖ Définir des indicateurs de performance propre au service ❖ Elaborer une grille d'évaluation post	Le responsable de l'audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
		des insuffisances constatées	mission	
16. Adhésion, collective ou individuelle à l’IIA-Côte d’Ivoire	Favoriser le développement des compétences du service d’audit et la mise à jour des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibiliser les auditeurs internes sur l’importance d’une adhésion individuelle à une association professionnelle ❖ Obtenir l’approbation de la Direction Générale ❖ Inscrire le service d’audit interne à l’IIA-C 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prendre connaissance des conditions d’adhésion collective et individuelle ❖ Elaborer des prospectus pour la Direction Générale 	<p>Le responsable de l’audit interne</p> <p>Les auditeurs internes</p>
17. Œuvrer pour la mise en place d’une bibliothèque avec un programme de mise à jour périodique.	Favoriser le développement des compétences du service d’audit et la mise à jour des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibiliser la Direction Générale sur l’importance d’une bibliothèque ❖ Identifier les ouvrages devant figurer dans la bibliothèque 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborer des prospectus ❖ Rencontrer la Direction Générale 	Le responsable de l’audit interne
Perception du Service par les Audités				
18. Initier le marketing de l’audit interne	Améliorer l’image de l’audit interne.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mener une enquête d’opinion auprès du personnel de l’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborer un questionnaire ❖ Distribuer le 	Le responsable de l’audit interne

Recommandations	Impacts	Activités	Tâches	Responsable de la mise en œuvre
		afin d'identifier les appréhensions et les attentes ❖ Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de l'audit interne dans l'amélioration des performances de l'entreprise	questionnaire ❖ Organiser des séminaires d'information ❖ Elaborer des prospectus pour le personnel	Les auditeurs internes

Conclusion

En définitive, l'on constate que bien que le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan ait mis en œuvre bon nombre d'éléments pouvant faire de lui un Service à forte Valeur ajoutée, il n'en demeure pas moins qu'il existe des insuffisances de nature à compromettre son efficacité. En effet, le Service d'audit interne a entrepris depuis 2008, une révision de la procédure et de la charte d'audit visant à assurer leurs conformités aux Normes Internationales. Aussi, l'élaboration d'un guide d'audit et d'une cartographie des risques démontre la volonté de la Direction Générale et des responsables de l'audit interne de se doter d'un Service d'audit performant, pouvant aider efficacement à l'amélioration des performances à travers la détection des risques en amont.

Tous ces éléments, constituent de bons indicateurs pour une évolution positive du Service d'audit interne. Cependant, cette évolution doit impérativement être accompagnée de certains aménagements visant principalement :

- ☞ Le positionnement du Service dans l'entreprise
- ☞ Les procédures de lancement des missions et de validations des documents et rapports d'Audit
- ☞ Le plan de formation
- ☞ Le processus de recrutement des auditeurs et d'élaboration du plan d'audit
- ☞ L'amélioration de l'image de l'audit interne dans l'entreprise

La mise en œuvre des recommandations formulées nécessitent l'implication des auditeurs et de toute l'équipe managériale de l'entreprise.

Le tableau ci-après récapitule les forces et faiblesses ayant un impact considérable sur l'efficacité du Service d'audit interne.

Tableau 10: Tableau récapitulatif des forces, faiblesses et risques principaux encourus par le Service d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan

FORCES
<ul style="list-style-type: none"> • Le rattachement du Contrôle Général à la Direction Générale fait apparaître l'audit interne comme un conseiller • La constitution d'un pool d'auditeur favorise la communication et l'entente entre les auditeurs • Existence de tous les documents nécessaires au bon fonctionnement du service : la charte, le plan d'Audit, la procédure, le guide d'audit et la cartographie des risques • La supervision des travaux d'audit
FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Un Positionnement faible du Département d'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise • Une Procédure trop lourde pour le lancement des missions et la validation des documents d'Audit. • Un processus d'élaboration du plan d'audit, incomplet • Absence de précision de la nature des missions de d'assurance et de conseil • Un recrutement des auditeurs ne favorisant pas la constitution d'un service pluridisciplinaire • Absence de documentation • Un manque de formation continue • Une Communication insuffisante entre le Service d'audit et les autres fonctions de l'entreprise, sur l'importance et le rôle que peut jouer l'audit interne dans l'amélioration des performances

RISQUES

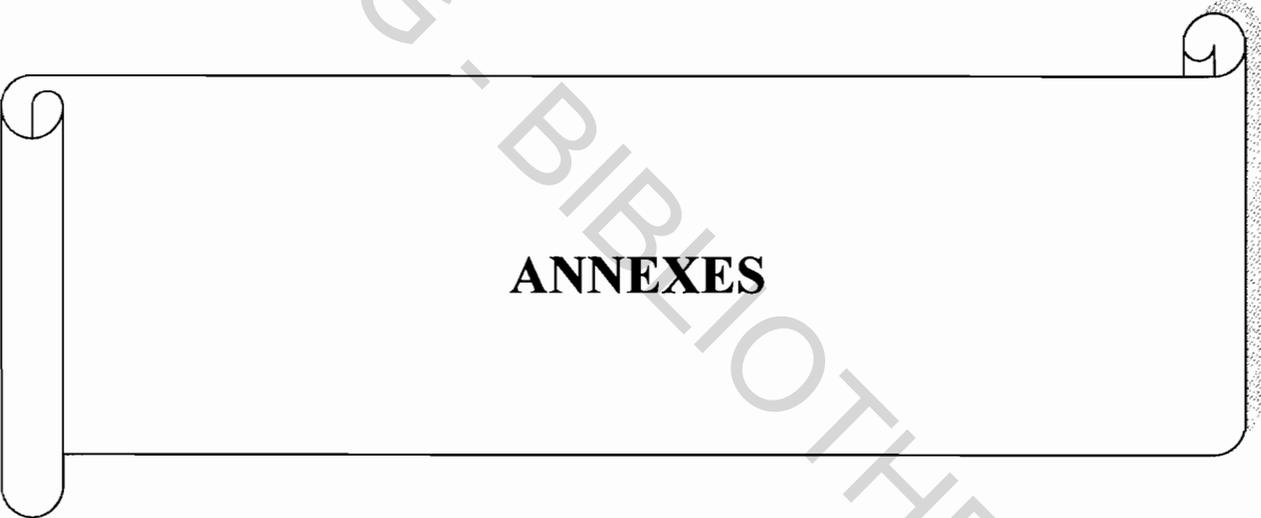
- Altération de l'indépendant et de l'objectivité
- Retard dans l'exécution des missions d'Audit (délais de lancement des missions et de remise du rapport d'Audit non respectés)
- Plan d'audit inadapté
- Remise en cause par l'audit des compétences des auditeurs
- Dégradation de l'image du Service d'audit interne
- Difficulté dans la mise en œuvre de missions spécifiques

CONCLUSION GENERALE

L'audit interne en définitive, se montre être une fonction très complexe et sensible. En effet, les résultats de l'étude sur l'organisation et le fonctionnement d'un Service d'Audit interne montrent bien que l'indépendance en matière d'audit est capitale pour garantir son efficacité. Cette indépendance passe par un positionnement hiérarchique important et une forte exigence en matière de compétence des auditeurs. Aussi, comme l'a relevé Mme Anne-Marie IDRAC¹⁵ (2008 : 54) lors d'une interview accordée à l'IFACI, les relations entre l'Audit interne et les instances de gouvernance doivent être marquées par des relations de respect. Toutefois, cette relation de respect passe par la qualité des travaux effectués lors des audits afin de favoriser la confiance des audités et l'appui de la Direction Générale de l'entreprise dans la mise en œuvre et le suivi des recommandations issues des audits. Ainsi, les inquiétudes exprimées lors des recherches et études effectuées par les instances de l'IIA et les experts en audit interne en matière d'efficacité de l'audit interne, se trouvent pleinement justifiées : L'indépendance et la compétence des auditeurs sont les points focaux capables d'influencer fortement l'efficacité d'un service d'audit interne.

L'audit interne est pour ainsi dire, une fonction fortement influencée par son environnement immédiat, par la conception qu'a de lui le management de l'entreprise, par la compétence des auditeurs, par la gestion du Service et par la mise en place et l'utilisation adéquate des documents et papiers de travail entrant dans l'organisation et le fonctionnement du Service. Le responsable du Service d'audit interne doit donc tenir compte des exigences des normes internationales et de la spécificité de l'entreprise, pour organiser son service d'audit interne. Aussi, il serait opportun de favoriser des équipes pluridisciplinaires et permettre aux auditeurs d'évoluer dans d'autres missions. Cela pourrait être un gage de motivation et de qualité du travail.

¹⁵ Ministre Français et anciennement Directrice de la Société Nationale de Chemin de Fer (SNCF)



ANNEXES

Liste des Annexes

Annexe 1 : Organigramme simplifié du Port Autonome d'Abidjan

Annexe 2 : Organigramme du Contrôle Général

Annexe 3 : Positionnement du service d'audit interne dans l'Organigramme de la Banque Africaine de Développement (BAD)

Annexe 4 : Positionnement du service d'audit interne dans l'Organigramme de la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'organisation du Service d'audit interne

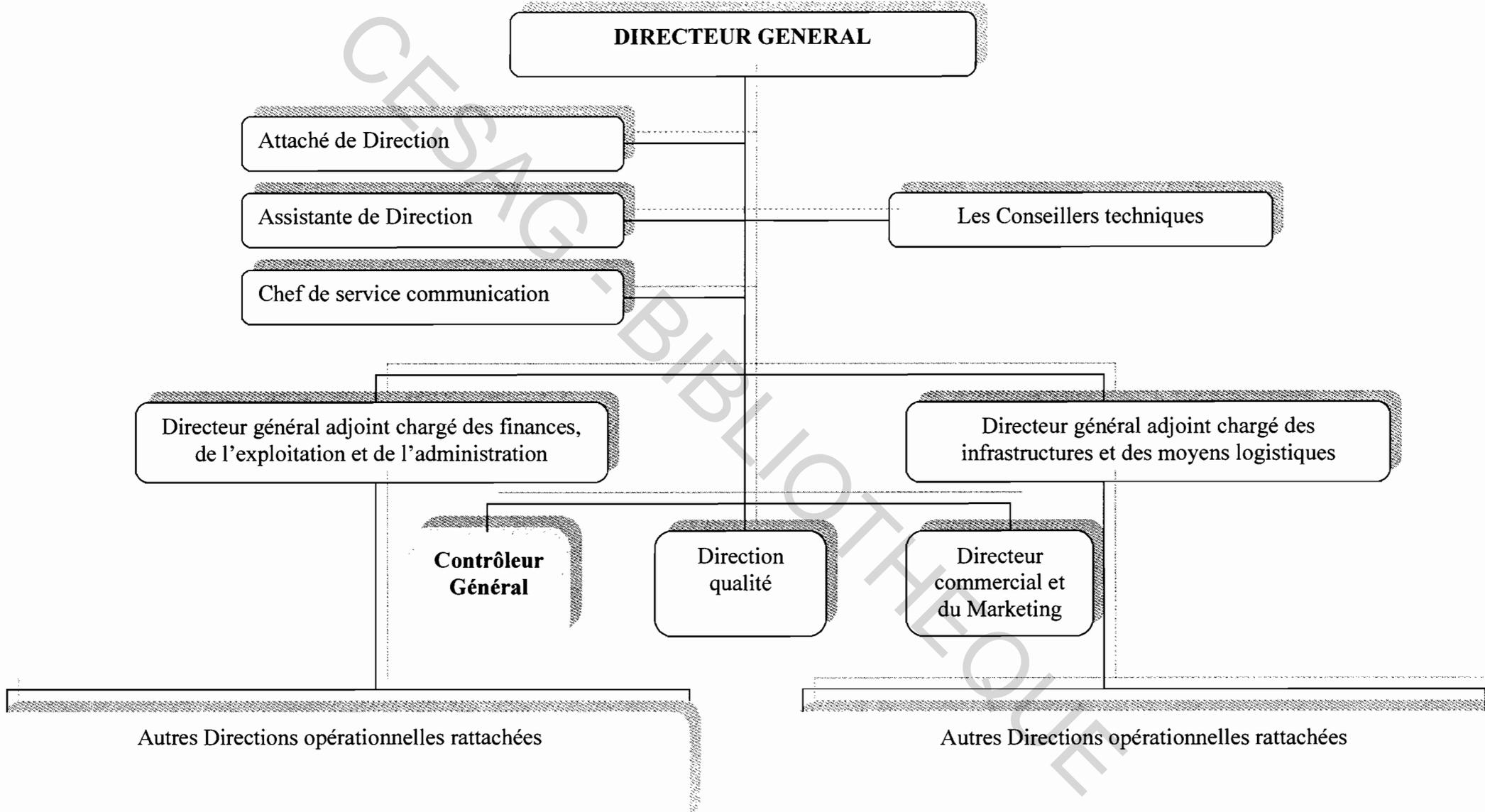
Annexe 6 : Barème relatif aux grilles d'évaluation

Annexe 7 : Proposition d'une grille d'évaluation de l'équipe d'audit

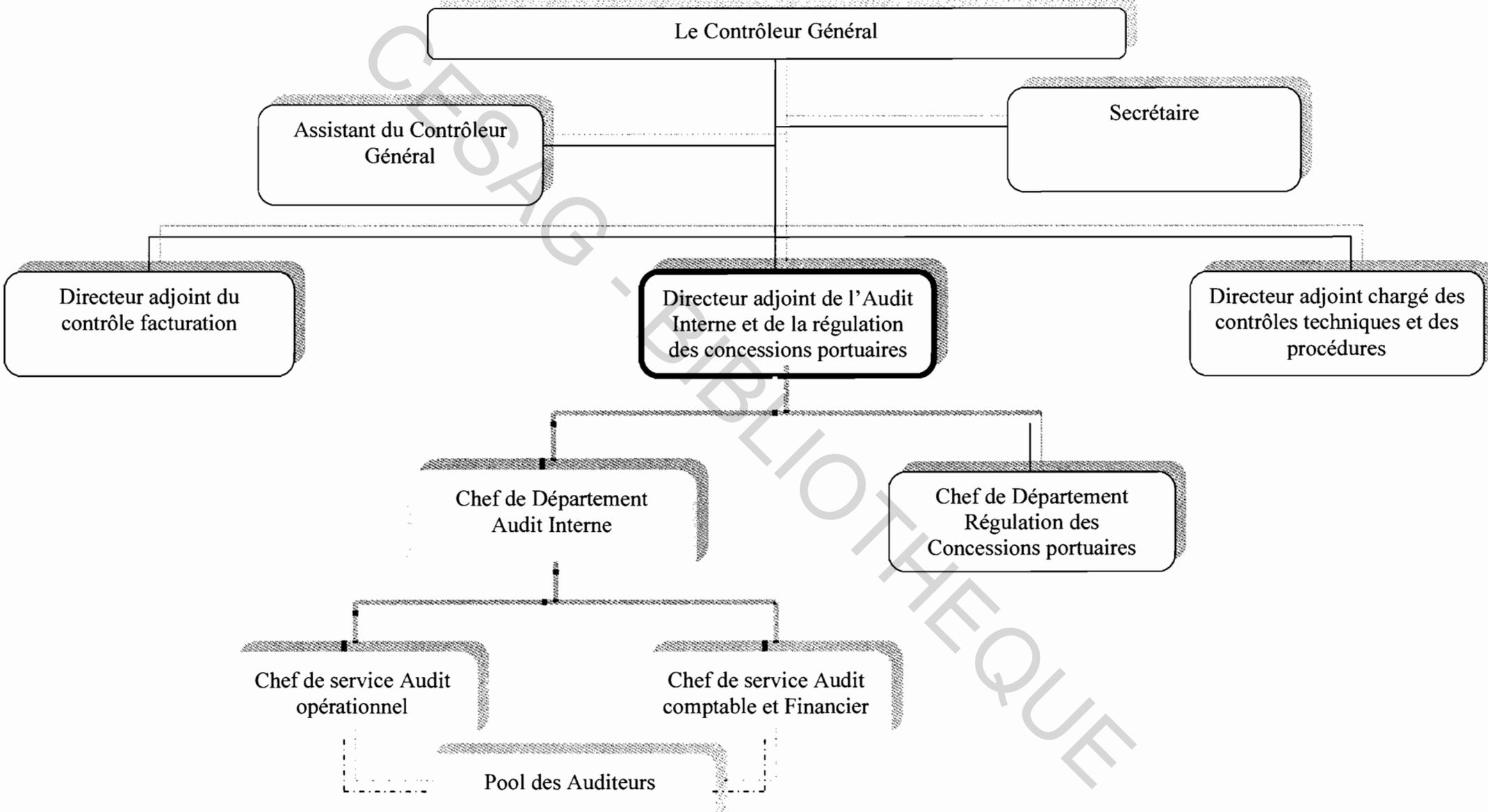
Annexe 8 : Proposition d'une grille d'évaluation des compétences professionnelles

Annexe 9 : Fiche d'identification des besoins en formation

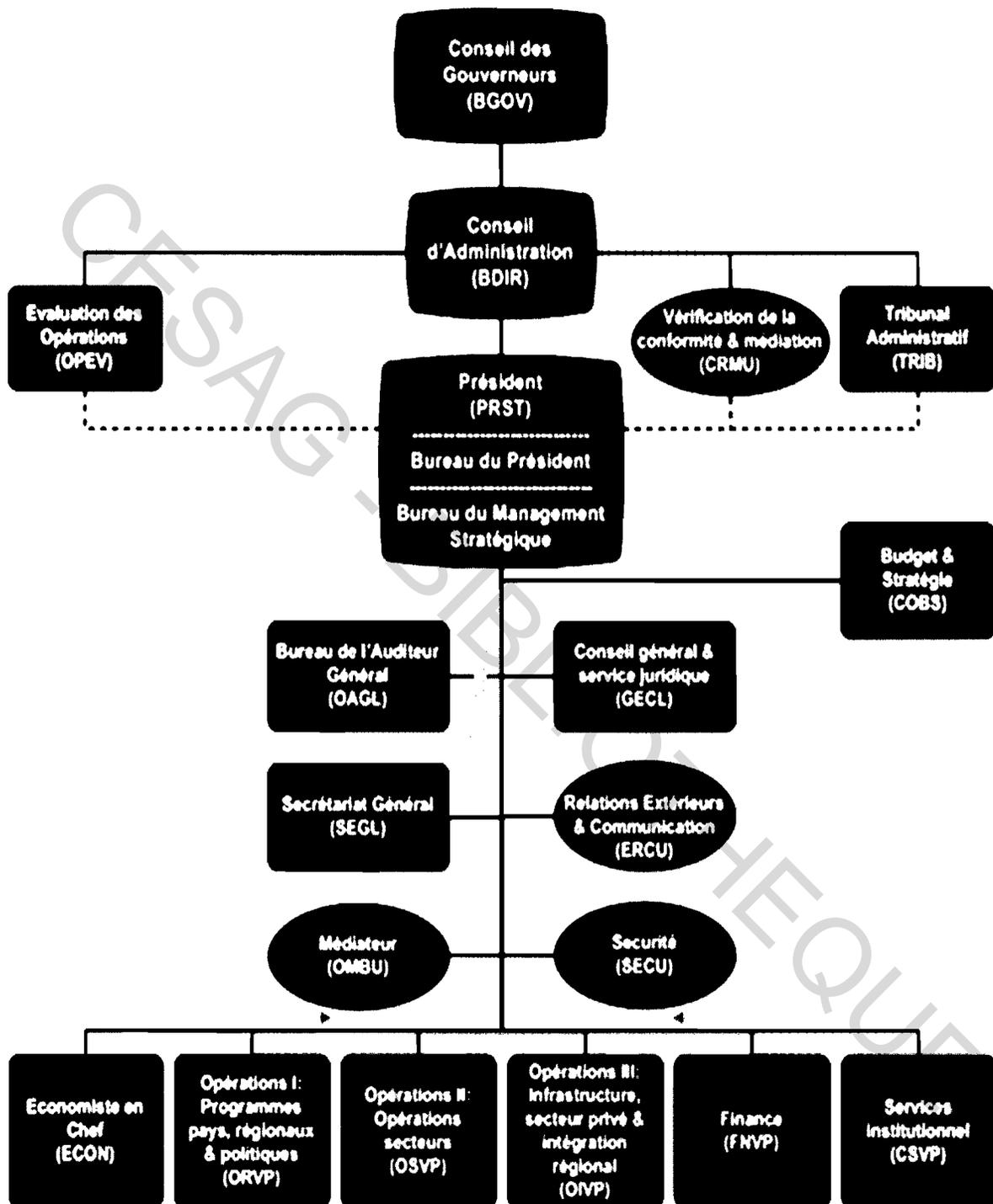
Annexe 1 : Organigramme simplifié du Port Autonome d'Abidjan



Annexe 2 : Organigramme du contrôle Général

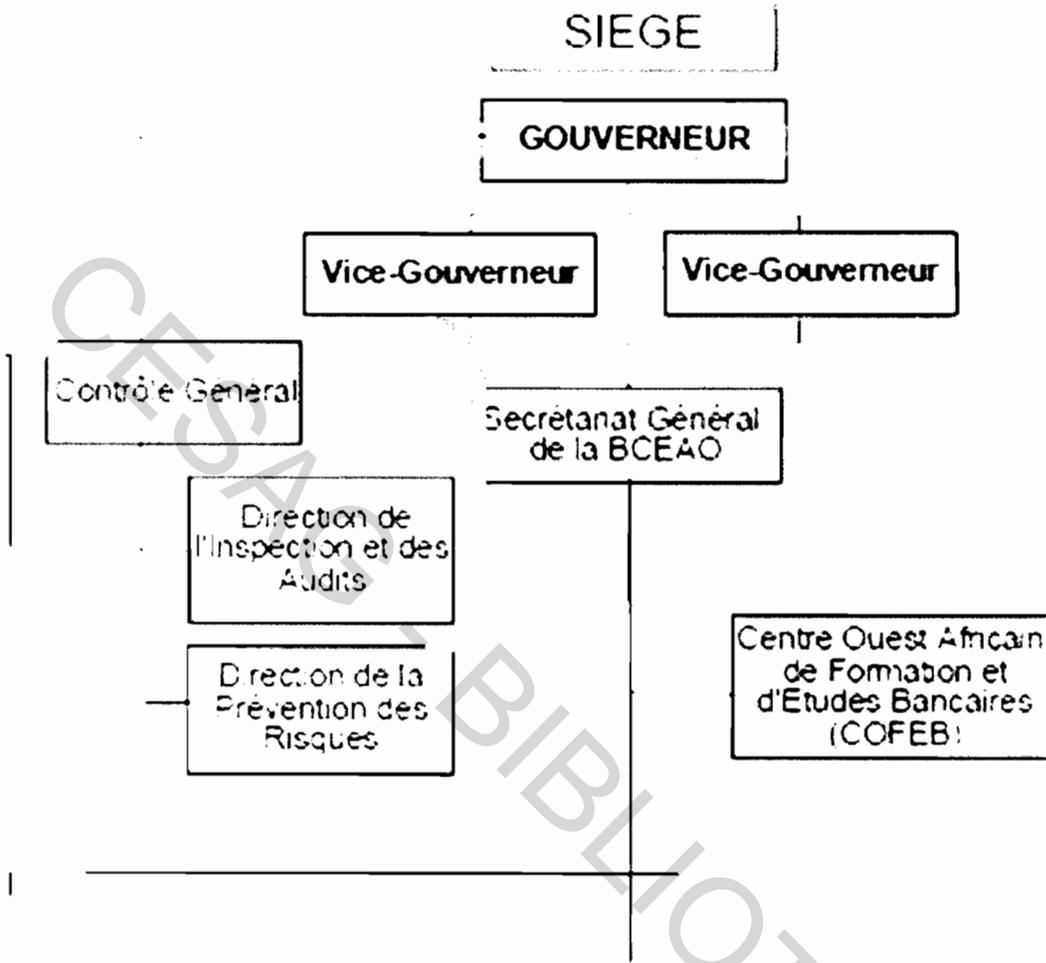


Annexe 3 : Positionnement de l'Audit Interne dans l'organigramme de la Banque Africaine de Développement



Source : <http://www.afdb.org/fr/about-us/structure/>

Annexe 4 : Organigramme de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest



Source : <http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm?OpenFrameSet>

Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'organisation du Service d'audit interne

Les documents d'audit interne

Entretien réalisé avec le Chef de Service Audit Opérationnel.

La charte

1- Existe-t-il une charte d'audit interne au Port Autonome d'Abidjan ?

- Oui
 Non

2- Quels sont les motifs qui ont incité votre Entreprise à se doter d'une charte ?

- Clarifier les objectifs et l'organisation du service d'audit.
 Renforcer l'indépendance du service d'audit interne
 Répondre à une exigence extérieure
 Autres

Commentaire :

Se conformer aux normes internationales de l'Audit Interne

3- S'agit-il :

- D'un document interne au département
 Ou émanant de la Direction Générale

4- La charte s'inspire-t-elle des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne définies par l'IIA ?

- Oui
 Non

5- Pensez-vous que cette charte vous est utile ?

- Utile
- ~~Plutôt utile~~
- ~~Peu utile~~
- ~~Pas utile~~

Commentaire : Elle permet de sensibiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise sur la nécessité de l'Audit Interne et d'avoir un Service d'audit Interne objectif

La procédure

6- Existe-t-il une procédure d'audit interne au Port Autonome d'Abidjan ?

- Oui
- ~~Non~~

7- Quels sont les motifs qui ont incité votre Entreprise à se doter d'une procédure ?

- Clarifier la méthodologie de travail du service d'audit.
- Assurer le professionnalisme du service d'audit interne
- ~~Répondre à une exigence extérieure~~
- ~~Autres~~

Commentaire : Clarification et formalisation de la procédure de travail. Celle – ci est d'ailleurs validée par le Directeur Général

8- S'agit-il :

- D'un document interne au département
- ~~Ou émanant de la Direction Générale~~

9- La procédure s'inspire-t-elle de la méthodologie de l'audit interne définie par l'IIA ?

- Oui
- ~~Non~~

Commentaire : Rien à signaler

10- Pensez-vous que cette procédure vous est utile ?

- Utile
- ~~Plutôt utile~~
- ~~Peu utile~~
- ~~Pas utile~~

Commentaire : Rien à signaler

Le plan d'audit

11- Existe-t-il un plan annuel d'audit ?

- Oui
- ~~Non~~

12- Le Programme annuel d'audit est-il respecté entièrement?

- ~~Oui~~
- Non

Si non pourquoi ? : Les difficultés concernent le non respect des délais.
Il arrive bien souvent que les missions soient interrompues au profit de missions demandées par la Direction générale

13- Comment est élaboré le plan d'Audit ?

Commentaire :
Il est élaboré en fonction des objectifs globaux de l'entreprise et des recommandations fortes issues des précédents audits

L'organigramme du service d'audit interne

16- Le service d'audit interne est-il situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités ?

Oui

Non

17- Le Responsable de l'audit interne est – il sous la responsabilité d'une personne de l'organisation ayant une autorité suffisante pour assurer son indépendance ?

Oui

Non

Commentaire :

Le responsable de l'audit interne dépend du Directeur adjoint qui dépend à son tour du Contrôleur général

18- L'organigramme du département d'audit interne du Port Autonome d'Abidjan fait-il la différence entre les auditeurs au niveau de l'expérience et de l'appellation (auditeur junior/ senior/ confirmé/ Chef de mission) ?

Oui

Non

Annexe N°6 : BAREME D'EVALUATION

Grille d'évaluation de la gestion des équipes d'audit

Coefficient :

- 1 : Critère évalué comme peu prioritaire
- 2 : Critère évalué comme moyennement prioritaire
- 3 : Critère évalué comme prioritaire
- 4 : Critère évalué comme fondamental

Barème d'évaluation :

Oui : 4pts

Pas totalement : 2pts

Non : 0pt

Grille d'évaluation de la compétence professionnelle

Coefficient :

- 1 : Critère évalué comme peu prioritaire
- 2 : Critère évalué comme moyennement prioritaire
- 3 : Critère évalué comme prioritaire
- 4 : Critère évalué comme fondamental

Barème d'évaluation :

A : Bien fait dans notre organisation (Efficace / 4pts)

B : Fait dans notre organisation (Fonctionne / 3pts)

C : Peu fait dans notre organisation (Embryonnaire / 1pt)

D : Pas fait dans notre organisation (Inexistant / 0pt)

Annexe 7: Proposition de grille d'évaluation de la gestion des équipes d'Audit

Grille d'évaluation concernant la Gestion des équipes d'audit

Objectif: Apprécier le fonctionnement du département d'audit interne en fonction des exigences de la norme de l'IIA

Critère d'évaluation	Coefficient	Cotation				Commentaire / Justification	Note
		A	B	C	D		
1. Vous possédez au sein de votre équipe des personnes qualifiées en (Comptabilité, économie, finance, statistique, informatique, fiscalité, droit, ingénierie)	2						-
2. la supervision des audits est effectuée à chaque étape	4						-
3. Il existe un programme annuel de formation des auditeurs	3						-
4. Il est établi un plan de recrutement et de développement des ressources humaines du service d'audit	3						-
5. Il existe un plan de contrôle qualité pour évaluer les activités du service	2						-
6. Vous disposez au niveau de l'audit interne des outils nécessaires au bon déroulement des missions	3						-
						Note obtenue	0
						Note Maximale	68
						Pourcentage	0%

Annexe 8 : Proposition de grille d'évaluation de la compétence professionnelle

Grille d'évaluation concernant la compétence professionnelle

Objectif: Apprécier l'efficacité de l'équipe d'audit

Critère d'évaluation	Coefficient	Cotation			Commentaire / Justification	Note
		Oui	Pas totalement	Non		
1. Vous avez une formation en Audit	3					0
2. Vous maîtrisez la méthodologie de l'Audit	4					0
3. Les nouvelles technologies occupent une place importante en Audit	2					0
4. Vous maîtrisez l'outil informatique (Word, Excel)	2					0
5. Lors des missions d'Audit vous prenez connaissance auparavant du processus à auditer	4					0
6. Vous êtes capable d'auditer un processus non documenté	4					0
7. Vous êtes capable de prendre des notes exploitables en situation d'audit	2					0

8. Vous êtes capable d'auditer sans tenir compte de l'individu en tant que tel (faire preuve d'empathie)	4					0	
9. Vous effectuez souvent des formations dans le but d'améliorer vos compétences	3					0	
10. Vous êtes informé sur les normes de l'IIA	4					0	
11. Vous êtes informé sur les normes IFRS	2					0	
12. Vous êtes informé sur le COSO et la Bonne Gouvernance	2					0	
13. Vous auditez une fonction dans laquelle vous avez été responsable ou impliqué dans la gestion							
14. Vous connaissez et respectez le code de déontologie de l'audit	4					0	
						Note obtenue	0
						Note Maximum	160
						Pourcentage	0%

ANNEXE 9

FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION



Certifié ISO 9001, Version 2000

FICHE D'IDENTIFICATION
DES BESOINS EN FORMATION

ANNEE : 2009

Code : DF-DE-FI-02

Version : 02

Date d'élaboration: 2008

Page 1/3

I- IDENTIFICATION

Direction sectorielle : CONTRÔLE GÉNÉRAL

Département : AUDIT INTERNE

II- OBJECTIFS

2.1-Objectifs et /ou missions de la Direction sectorielle

- Contrôle facturation, études, recherches et investigations pour accroître et sécuriser les recettes
- Mission d'audit pour maîtriser les risques liés aux activités et la régulation des concessions portuaires
- Contrôles techniques et élaboration des procédures

2.2-Objectifs spécifiques et /ou missions du Département

- L'atteinte des objectifs du PAA par l'adéquation des moyens et des politiques aux objectifs
- La protection et la sauvegarde du patrimoine du PAA contre le risque de vol, de perte
- L'intégrité, la fiabilité et la qualité des informations financières, comptables et commerciales

III- MOTIVATIONS DES BESOINS

3.1-Description des dysfonctionnements constatés dans l'activité

Dysfonctionnements liés à :

- Une nouvelle méthode de travail (1) Une innovation technique (3) Un nouvel outil
- Un nouvel agent et /ou nouveau poste (2) Une nouvelle organisation Un perfectionnement (4)
- Autres motifs à préciser :

3.2-Analyses des dysfonctionnements constatés dans l'activité

- (1) Avec la certification du PAA à la norme ISO 9001V2000, certains agents n'ont pas compris cette nouvelle méthode de travail d'où la difficulté de la mettre en pratique
- (2) Certains agents sont affectés à l'audit sans avoir eu le diplôme requis et/ou sans formation sur les principes de base de l'audit d'où leur difficulté de comprendre les différentes missions d'audits
- (3) L'utilisation de logiciels (informatique et audit) sans formation préalable, ces agents s'autoforment et il n'y a pas de maintenance de ces logiciels
- (4) Certains agents sont mutés de l'audit sans avoir pu maîtriser davantage les outils de l'audit interne (procédure et charte de l'audit interne, méthode de travail)

DIRECTION SECTORIELLE

IV- FORMATIONS SOUHAITEES

N°	Thème de la formation	Cabinet (facultatif)	Période
1	Formation en Audit Qualité sur les normes ISO 9001 Version 2008 et ISO 14000 /	AFNOR / AFAQ	Trimestre 2009
2	Les risques de fraudes en entreprise	PRICE / WATERS / HORSER	Trimestre 2009
3*	Gestion Portuaire	ANVERS	Trimestre 2009

* Le thème N° 3 est réservé pour la formation à l'extérieur de la Côte d'Ivoire

N°	Objectifs de formation	Résultats attendus	Priorité
1	Maîtriser les techniques d'audit qualité et les normes appliquées au sein du port	Contrôler et vérifier le respect des normes ISO 9001 Version: 2008 et ISO 14000	3
2	Etre capable d'identifier les dysfonctionnements et proposer des améliorations	Augmenter la productivité du PAA	2
3	Etre capable de maîtriser l'environnement portuaire	Amélioration de la qualité de traitement des factures impayées du PAA	1

DIRECTION SECTORIELLE

V. POPULATION CIBLE

N°	Mle	Nom et Prénoms	Fonction	Catégorie	Thèmes
1	5454		Chef de Département	02 06	3 - 1 - 2
2	5877		Chef de Service	02 03	3 - 1 - 2
3	5928		Chef de Service	03 03	3 - 2 - 1
4	6250		Auditeur	03 01	1 - 1 - 2
5	6056		Auditeur	01 02	1 - 2 - 1
6	6221		Auditeur	02 01	1 - 1 - 2
7	6320		Auditeur	M4 03	2 - 1 - 1
8					
9					
10					

Période de l'évaluation de l'efficacité de la formation

THEME 1: 3 mois 4 mois 5 mois 6 mois

THEME 2: 3 mois 4 mois 5 mois 6 mois

THEME 3: 3 mois 4 mois 5 mois 6 mois

DIRECTION SECTORIELLE

Chef de Service Audit Financier

Chef de Service Audit Opérationnel

Nom et prénoms :

Nom et prénoms :

Date :

Date :

Signature

Signature :

Chef de département ou Responsable de l'activité :

Nom et Prénoms :

Date :

Signature :

AVIS DU DIRECTEUR SECTORIEL

Date et signature du Directeur sectoriel :

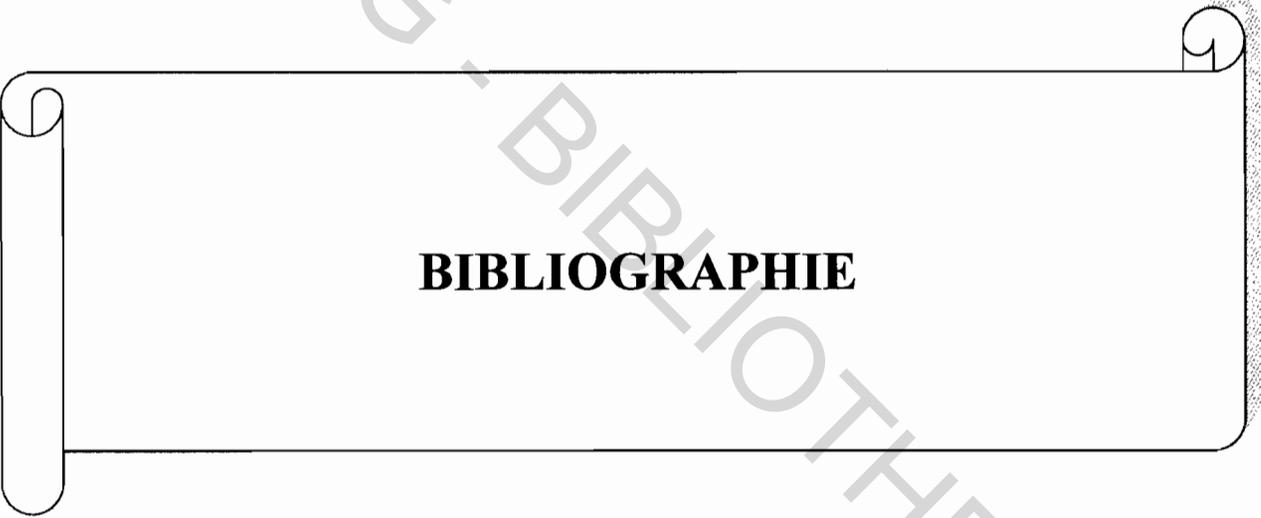
DIRECTION DE LA FORMATION

VI. ANALYSE DU DEPARTEMENT FORMATION

Date et Visa du Chef du Département Formation :

VII. AVIS DU DIRECTEUR DE LA FORMATION

Date et signature du Directeur de la Formation :



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. Gerbier Alain (1996), *la charte de l'audit: support d'une légitimité*, Institut Français des auditeurs consultants internes, P. 177
2. Graham Lynford (2008), *Internal Controls: guidance for private, government, and nonprofit entities*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, P.244
3. IFACI / Robert Half (2009), *Enquête sur les métiers de l'audit et du contrôle internes*, Paris, P.48
4. IFACI (2001), *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, Paris, P. 45
5. IFACI (2007), *Evaluer et développer les compétences des collaborateurs... un enjeu majeur pour les services d'audit interne*, Paris, P. 76
6. IFACI (2009), *La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne*, Paris, P.123
7. IFACI (2008), *L'audit interne en France et dans le monde : points de repères et tendances du CBOK (Common Body Of Knowledge)*, Paris, P.108
8. Institute of Internal Auditor, (IIA), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (1997), The institute of internal auditors, Florida, P. 128
9. Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (2004), The institute of internal auditors, Florida, P. 15
10. Institute of Internal Auditors (IIA), *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (2009), The institute of internal auditors, Florida, P. 28
11. Jokung Nguena Octave (2007), *Le management des risques en Afrique : Réalités & perspectives*, Afrique Challenge Edition, P. 108

12. Lemant Olivier (1995), *Direction d'un service d'audit interne*, IFACI Paris, P. 185
13. Renard Jacques (2003), *l'audit interne ce qui fait débat*, 4^{ème} éd, Edition MAXIMA, France, P. 267
14. Renard Jacques (2007), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6^{ème} éd mise à jour, EYROLLES : édition organisation, P. 479
15. Sawyer Lawrence B. and Mortimer A. Dittenhofer (1996), *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, 4th edition, The institute of internal auditors, P. 1499
16. Spencer Pickett and Jennifer M. Pickett, 2nd ed (2003), *the internal auditing handbook*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, P. 786
17. Villalonga Christophe (2007), *L'audit qualité interne : Manager avec efficacité son processus d'audit*, 2^{ème} éd, DUNOD, Paris, P. 197

ARTICLES

18. Cedelle Jean et Leger Michel (2007), Rappel des étapes précédentes – présentation du guide D'application relatif au contrôle interne de l'information Comptable et financière publiée par les émetteurs, *Acte de colloque (IFACI) : Cadre de référence de Contrôle Interne - Comment le mettre en œuvre ?*, P. 6 – 20
19. Durand Brigitte ; Jean – Daniel KHUN ; TRUCY Sylvie et ZANNI Enza (2002), La gestion des ressources humaines, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°159) : 11-20
20. Ebondo Wa Manzila (2008), Typologie d'organisations de services d'audit interne dans des groupes internationaux, *Acte de colloque (IFACI) : L'Audit Interne dans les groupes internationaux*, P. 5 – 8

21. Fillastre Fabien et Outteryck-Schneider Jean-Pierre (2008), Piloter l'audit interne à l'international avec un petit service d'audit interne, *Acte de colloque (IFACI) : L'Audit Interne dans les groupes internationaux*, P. 37 – 45
22. Fradin Florence, Arnaudo Laurent, Pivard Jean-Marie, Trony Valérie, Viet Claude (2008), l'audit interne, partenaire des acteurs de la gouvernance, *Acte de colloque (IFACI) : Les tendances-clés de l'audit interne en France et dans le Monde : Etat des lieux et perspectives*, P. 13-24
23. Galignani Antoine Jeancourt (2002), Gouvernement d'entreprise : La valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°161) : P. 29
24. Galignani Jeancourt Antoine (2002), La valeur ajoutée de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°161) : Page 29
25. Gautier Eric ; Hamilton Sabrina ; Pasqualini Marie – Andrée et Dat Paul Vu Huy (2002), Le professionnalisme de l'auditeur interne : une complémentarité du savoir – être et du savoir – faire, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°159) : 21 – 27
26. Hillion Jean-Claude ; Baudet Jean-Jacques ; Jamet Marcel ; Naïma Mohamed ; Vincent Florence (2008), L'audit interne, outil majeur de détection des principaux risques de l'entreprise, *AUDIT INTERNE (Gouvernance – Risques – Contrôle)*, N°192 : P. 37 – 41
27. Idrac Anne-Marie (2008), L'audit interne : un métier difficile et exigeant qui doit s'inscrire dans le projet d'entreprise, *Audit interne (Gouvernance – Risques – Contrôle)*, (N°192) : 54-57
28. IFACI (2002), La prise de position de l'IFACI sur le gouvernement d'entreprise, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°161) : 14 – 15

29. Janichon Françoise (2002), L'audit interne : un apport incontournable pour la nouvelle gouvernance d'entreprise, *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°161) : P. 5
30. Ki-Zerbo Béatrice (2009), Le nouveau cadre de référence de l'audit interne, *AUDIT INTERNE (Gouvernance – Risques – Contrôle)*, N°193 : P. 10 – 13
31. Lefort Denis, Attey Phillipe, Bourgoïn Pierre, Brault Olivier, Dumont Phillipe, et Souïden Amor (2008), La contribution de l'Audit Interne à la performance des organisations : Défis d'aujourd'hui, enjeux de demain, *Audit (Gouvernance – Risque – Contrôle)*, N°192 : 74 - 79
32. L'urbanisme du contrôle interne : comment en améliorer l'efficacité ? Quelle place pour l'audit interne (2008), *Prise de position de l'IFACI*, P.20
33. Ratliff Richard L. et Brackner James (2002), Comment faciliter le maintien de bonnes relations internes et externes ? *AUDIT (Maîtrise des risques, Gouvernement d'entreprise)*, (N°160) : 8 – 11
34. Rouff Jean-Loup (2002), Quatre démarches autonomes pour atteindre un même but : la formation, la certification à l'audit interne, la revue d'assurance qualité, la certification ISO, *AUDIT (Garantir la qualité professionnelle)*, N° 160 : 18 – 19
35. Towhil Brian (2002) ; Une avancée normative aux Etats-Unis, *AUDIT (Maîtrise des risques-Gouvernement d'entreprise)*, N°161 :P. 23-25
36. Wahl Jacques Henri et Rouff Jean-Loup (2002) Comment fonctionne un comité d'Audit en France : De la théorie à la réalité ; un exemple : ENTENIAL, *AUDIT (Gouvernement d'entreprise)*, N° 161 : 21 – 22

SOURCES INTERNET

37. Banque Africaine de Développement (BAD), *Organization*
www.afdb.org/fr/about-us/structure/ 13/03/09

38. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), *Organigramme* ;
<http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm?OpenFrameSet>, 13/03/09
39. Banque Européenne d'Investissement, *La charte de l'audit interne*,
http://www.eib.org/attachments/general/internal_audit_charter_2007_fr.pdf,
20/10 /2009
40. CFO-NEWS (Médias & évènement finance), *En 2012, la fonction de l'audit interne sera centrée sur les processus de gestion des risques*, http://www.cfo-news.com/En-2012,-la-fonction-de-l-audit-interne-sera-centree-sur-les-processus-de-gestion-des-risques_a5307.html, 17/11/09
41. Gwen Thomas and Amy Klutz, *The new COSO cube*, www.sox-online.com/coso_cobit_coso_cube-old.html, 09/04/09
42. L'encyclopédie libre Wikipédia, *Le COSO*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO>,
17/11/09
43. L'encyclopédie libre Wikipédia, *Le Port Autonome d'Abidjan*,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Port_autonome_d%27Abidjan#cite_ref-1, 17/11/09
44. Memodata Sarl, *Définition : Analyse documentaire*,
<http://dictionnaire.sensagent.com/analyse+documentaire/fr-fr/>, 22/10/10
45. Port Autonome d'Abidjan (PAA), *Découvrir le Port Autonome d'Abidjan*,
http://www.paa-ci.org/pdf/decouvrir_le_port.pdf, 20/10/2009
46. Programme de Développement des Nations Unies, *Audit : Activités de contrôle*,
http://www.pnud.org.ma/Presentations/M8_AuditActivitesContrrole.pdf, 20/10/2009
47. The American institute of certified Public Accountants, *Full text of the Sarbanes – Oxley act of 2002: One hundred seventh congress of the USA at the second session*,
http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_bil, 17/12/08

48. The Public Company Accounting Oversight Board, *standing advisory group meeting reasonable assurance*,

www.pcaobus.org/standards/standing_advisory_group/meetings/2005/10-05-06/reasonable_assurance.pdf, 09/04/09

CESAG - BIBLIOTHEQUE