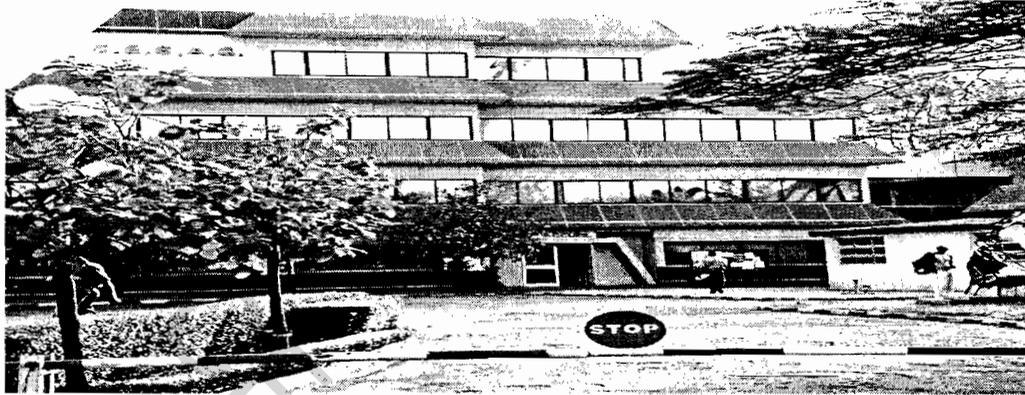




CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET DE FINANCE - ISCBF -



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

18<sup>ième</sup> Promotion 2006-2007

Thème :  
Elaboration d'une charte d'audit  
interne : cas de la SODEFITEX

**Présenté par**

KADRI EKADE Balkissa

**Sous la direction de :**

M. Moussa YAZI  
Directeur de l'Institut Supérieur de  
Comptabilité de Banque et de Finance  
(ISCBF)

Juin 2008

## Dédicaces

Au DIEU Tout-puissant, Seigneur, le tout Miséricordieux.

A mon père, M. *KADRI* EKADE.

Tu as consacré tous tes efforts et tout ton temps pour notre éducation, je te dédie ce travail en guise de mon témoignage, de ma reconnaissance et de mon affection.

A ma mère, *MARIAMA* ALI.

Tu as guidé mes premiers pas et tu as toujours été présente quand j'en avais besoin. Ton soutien moral ne m'a jamais fait défaut. Je ne saurai exprimer ce que je ressens pour toi. A toi aussi je dédie ce travail.

A mes sœurs *FATIMA, HADIZA, HADJARA, HANNATOU, FAIZA*.

Que Dieu nous garde encore et toujours plus unies. Amen.

A mes camarades de promotion puisse Dieu nous permettre de profiter du fruit de notre formation. Amen.

## Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de mon professeur et directeur de mémoire M. Moussa Yazi.

Je ne vous remercierai jamais assez pour le soutien et l'aide que vous m'avez apportés pour la réalisation de ce travail. Je vous porte une grande considération pour vos qualités humaines, votre compétence professionnelle, votre dynamisme, votre exigence et votre rigueur dans le travail.

Je remercie également le Directeur Général de la SODEFITEX, et Mme Khadidja Samaké assistante au chef Cellule Audit Interne qui m'ont accueillie dans leur structure et qui n'ont ménagé aucun effort pour me donner le maximum d'informations pour la réalisation de ce travail.

Je remercie enfin tous ceux qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

---

## Liste des tableaux et figures

Figure 1 : modèle d'analyse.....	45
Figure 2 : organigramme de la SODEFITEX.....	53
Figure 3 : organigramme de la cellule audit interne.....	54
Tableau 1 : feuille de révélation et d'analyse des problèmes.....	31
Tableau 2 : synthèse des points de vue des auteurs.....	31
Tableau 3 : répartition du capital de la SODEFITEX.....	50
Tableau 4 : tableau des forces et faiblesses de la charte DAGRIS.....	64

## Liste des sigles et abréviations

AI :	Audit Interne
CAI:	Cellule Audit Interne
CCG :	Cellule Contrôle de Gestion
CBAO :	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CMQ :	Cellule Management de la Qualité
CNCAS :	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
CONSEIL COM:	Conseil en Communication
COCO:	Criteria on Control
COSO:	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (USA)
CSEP :	Cellule Suivi Evaluation et Prospective
DG :	Direction Générale
DAGRIS :	Développement des Agro-Industries du Sud
FRAP:	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IIA:	The Institute of Internal Auditors
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MASA :	Méditerranéo Algodon (groupe DAGRIS)
PDG :	Président Directeur Général
SODEFITEX:	Société de Développement et des Fibres Textiles du SENEGAL

## TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciement.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Table des matières .....	v
Introduction générale .....	1
PROBLEMATIQUE .....	2
Introduction.....	7
Chapitre 1 : le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne .....	8
1.1. Définition et objectifs de l'audit interne .....	8
1.1.1. Définition de l'audit interne.....	8
1.1.2. Les objectifs de l'audit interne .....	10
1.2. Les Normes et champ d'application de l'audit interne.....	11
1.2.1. Les Normes de l'audit interne.....	12
1.2.2. Le champ d'application de l'audit interne.....	14
1.3. Le code de déontologie.....	15
1.3.1. Les principes fondamentaux.....	16
1.3.2. Les règles de conduite.....	17
1.3.2.1. Intégrité :.....	17
1.3.2.2. Objectivité.....	17
1.3.2.3. Confidentialité .....	18
1.3.2.4. Compétence .....	18
1.4. Fonctionnement d'un service d'audit interne.....	19
1.4.1. Les missions assignées au service d'audit interne.....	19
1.4.2. Fonctionnement du service d'audit interne .....	21
1.4.2.1. Les moyens d'un service d'audit interne .....	21
1.4.2.2. La formation des auditeurs internes.....	25

Chapitre 2 : Elaboration d'une charte d'audit interne.....	26
2.1 Processus de mise en place d'une charte d'audit interne .....	26
2.1.1 Définition de la charte d'audit interne .....	26
2.1.2. Utilité de la charte .....	28
2.1.3. Les différents types de chartes .....	30
2.2. Contenu d'une charte d'audit interne .....	31
2.2.1 Condition d'existence de la charte .....	31
2.2.2. Les facteurs de réussite d'une charte d'audit interne.....	32
2.2.3 Tableau de synthèse des points de vue des auteurs .....	33
2.2.3.1. Place de l'audit interne dans l'organisation .....	34
2.2.3.2. Distinction entre contrôle interne et audit interne .....	36
2.2.3.3. Le champ d'intervention de l'audit interne .....	37
2.2.3.4. Principes d'action.....	38
2.2.3.5. Les modalités d'intervention du service d'audit interne .....	39
2.2.3.6. Les suites de la mission .....	41
2.2.3.7. Organisation et moyens du service d'audit interne .....	41
2.2.3.8. les recommandations et le suivi des réponses aux recommandations.....	43
Chapitre 3 : approche méthodologique de l'étude.....	44
3.1 Le modèle théorique d'analyse.....	44
3.2. La méthode de collecte de données .....	45
3.2.1. L'analyse documentaire.....	46
3.2.2. Les entretiens.....	46
3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	46
Conclusion de la première partie .....	47
Introduction .....	49
Chapitre 4 : Présentation de la SODEFITEX et de la Cellule Audit Interne .....	50
4.1 Présentation de la SODEFITEX.....	50
4.2. Les missions .....	51

4.3. Les activités.....	52
4.4. Structure organisationnelle.....	53
4.5 Présentation de la cellule audit interne .....	55
4.5.1 Rôle de l'audit interne .....	55
4.5.2 Place de l'audit interne dans l'entreprise .....	55
4.5.3 Objectifs de l'audit interne .....	56
4.5.4 Les activités de la CAI .....	56
4.5.5 Les outils de la CAI .....	57
Chapitre 5 : Présentation et évaluation de la charte du groupe DAGRIS.....	59
5.1. Présentation de la charte d'audit DAGRIS.....	59
5.1.1 Définition et rattachement du service audit interne .....	59
5.1.2. Le champ d'action .....	60
5.1.3. Les principes gouvernant une mission d'audit.....	60
5.1.4. Les moyens de l'auditeur .....	61
5.1.5 Les règles qui président à une mission.....	61
5.1.6. Règles spécifiques aux auditeurs attachés aux filiales .....	63
5.2. Tableau des forces et faiblesses de la charte du groupe DAGRIS .....	64
Chapitre 6 : Elaboration de la charte d'audit interne de la SODEFITEX.....	67
6.1. Présentation de la charte .....	69
6.1.1. Rôle et objectifs de l'audit interne .....	70
6.1.2. Le champ d'intervention de la cellule audit interne.....	70
6.1.3. La place de la cellule audit interne dans l'organigramme de la SODEFITEX.....	71
6.1.4 Les principes d'action.....	71
6.1.5 La programmation des missions.....	73
6.1.6 Le déroulement de la mission .....	73
6.1.7. Le projet de rapport .....	75
6.1.8. Les suites de mission .....	75
6.1.9. Organisation et moyens de la cellule audit interne .....	77

---

6.1.10. Le rapport annuel .....	78
6.2 Recommandations .....	79
6.1.1. Recommandations pour la Direction Générale .....	79
6.1.2 Recommandations pour les auditeurs .....	79
Conclusion générale .....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Introduction générale

« Le monde des organisations publiques et privées est en constante mutation avec, de temps en temps, des poussées de fièvre qui accélèrent le changement » (Vaur, 2000 : 42). Nous le vivons actuellement avec les scandales financiers qui vont contraindre les entreprises à plus de transparence et à davantage d'indépendance dans les contrôles.

L'audit interne ne peut rester indifférent à ces évolutions. Il s'efforce d'être en phase avec les préoccupations de son temps et de contribuer ainsi à une plus grande sécurité des organisations, et en les aidant à améliorer leurs performances.

L'audit interne est devenu une fonction d'assistance au management. Il a, en permanence deux objectifs : assurer la direction à l'application de ses politiques et directives et aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

Pour maîtriser les risques, améliorer le système de gestion, promouvoir plus d'efficacité, la société de développement des fibres textiles SODEFITEX a créé en 2003 un service d'audit interne. L'Audit Interne ne peut être pleinement efficace que s'il repose sur un apanage harmonieux de personnes et devra clairement affirmer son positionnement dans l'entreprise. Pour se faire, l'audit doit définir clairement sa mission, ses pouvoirs et ses responsabilités dans une charte. La contribution de l'Audit Interne à la performance globale de la SODEFITEX s'appuie sur la définition d'une méthode et le respect d'une déontologie professionnelle telle est l'objectif de la charte.

Notre travail de recherche s'articule autour de deux axes :

- une première partie portant sur la pratique professionnelle de l'audit interne et ;
- une deuxième partie consacrée à l'élaboration de la charte d'audit interne de la SODEFITEX.

## PROBLEMATIQUE

Pas besoin d'être marin pour reconnaître qu'il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va. Dans les administrations publiques, comme dans toutes les organisations, les actions et les décisions doivent découler d'une mission et la soutenir. Cependant, parce qu'elles sont composées de plusieurs personnes aux intérêts individuels et professionnels variés, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, doivent se donner des outils pour s'assurer que tous les collaborateurs œuvreront à la réalisation de cette mission. L'analyse des institutions devant contrôler les actions du management, et en particulier, les cadres dirigeants peuvent montrer d'autres spécificités du contexte institutionnel. Le problème du contrôle des dirigeants fait depuis longtemps partie de la théorie économique. En effet, comment éviter que les dirigeants d'une entreprise ne cherchent que leurs propres intérêts au détriment des vrais propriétaires, des actionnaires ? Ce problème se pose aux Etats Unis d'autant plus que l'actionnariat est souvent très dispersé laissant ainsi les mains des dirigeants très libres.

C'est dans ce contexte que le contrôle des dirigeants et la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi que l'indépendance des experts (notamment des analystes financiers et des auditeurs) sont particulièrement importantes. C'est ici que le cas ENRON révèle de nombreuses failles dans le système au point où l'on peut parler maintenant d'une véritable crise du gouvernement de l'entreprise. PARMALAT mais aussi World COM sont d'autres illustrations de l'inefficacité des dispositions censées « réguler » l'économie capitaliste.

Les institutions internationales et les Etats portent aussi une part de responsabilité quant au statut et au contrôle des paradis fiscaux. Ces écrans de fumée, auxquels les multinationales ont de plus en plus recours, ont des incidences directes sur le revenu. Ces entreprises ont été détournées de leurs buts par des dirigeants trop avides, négligents ou encore malhonnêtes. Ce qui est surtout commun à ces scandales c'est que, dans chacun de ces cas, les organes de contrôle et de gouvernance ont été défaillants, incapables de prévenir les malversations boursières ou comptables, incapables de sonner l'alarme à temps sur les dérives organisationnelles. Si ces scandales nous ont appris quelque chose, c'est bien que la gouvernance doit être remise au centre des organisations, ce qui a amené des changements dans les pratiques entre autres par l'adoption de nouvelles lois, de règlements, ou des codes de bonnes pratiques de gouvernance.

Selon une enquête de l'IFACI (2001 : 23), 55% des sociétés en France ont fait part de leurs intentions de renforcer leurs dispositifs de contrôle interne. Il en est de même pour les sociétés africaines qui se sont vues privatisées afin d'atteindre cet objectif. En conséquence les métiers liés à l'audit interne et à la gestion des risques sont en plein essor.

L'objectif premier des entreprises est aujourd'hui d'améliorer le contrôle interne pour maîtriser les risques liés à leurs activités. Pour mieux effectuer l'identification de ces risques, les entreprises se sont dotées d'un service d'audit interne. Il apparaît comme une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques.

L'audit interne permet à la direction de l'entreprise (au management de l'entreprise) de s'assurer que les politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer la gestion rigoureuse et efficace de ses activités sont correctement appliquées. De leur bonne application dépend la bonne réalisation des politiques et objectifs définis par l'entreprise.

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur d'une organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante : l'audit interne est rattaché en principe à la Direction Générale et a une relation forte avec le comité d'audit.

La Société de Développement et des Fibres Textiles (SODEFITEX) filiale du groupe DAGRIS a pour mission essentielle le développement de l'agro industrie cotonnière au Sénégal, moteur de développement durable du Sénégal oriental et de la Casamance continentale. La SODEFITEX a pour objectifs : le souci constant de la qualité, un plan stratégique cohérent et ambitieux, et un partenariat étroit avec les organisations professionnelles rurales.

Pour atteindre ses objectifs, la SODEFITEX s'est dotée d'un service d'audit interne en 2003. Ce service a pour but de seconder la direction dans l'accomplissement de ses responsabilités.

Compte tenu de la confiance placée à l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, il est nécessaire que le service d'audit se dote d'une charte matérialisant l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit (IFACI, 2001 : 3).

La cellule audit interne de la SODEFITEX a pour cadre de référence la charte d'audit interne commune aux entreprises du groupe DAGRIS. Cette charte est antérieure à la nouvelle orientation de la SODEFITEX qui a été privatisée en 2003. De ce fait, les attributions du service d'audit ont été élargies et il s'est produit des changements de politique qu'il convient de prendre en compte pour une meilleure maîtrise du contrôle interne. La contribution de l'audit à la performance globale de la SODEFITEX s'appuie sur la définition d'une méthode et le respect d'une déontologie professionnelle, tels sont les objectifs de la charte stipulés par la Norme 1000 : « la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvés par le conseil ».

Le non respect de cette Norme pourrait engendrer les conséquences suivantes :

- l'absence d'un repère d'encadrement du personnel ;
- la non maîtrise des activités du service d'audit du fait que la charte apparaît comme la première manifestation de la transparence des opérations d'audit ;
- la non facilitation des opérations d'audit : la charte autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, à la bonne exécution des audits.

Les causes les plus plausibles sont :

- le service d'audit interne est récent ;
- l'existence d'une charte de groupe DAGRIS qui n'a pas favorisé l'émergence d'une charte spécifique et adaptée à la SODEFITEX ;
- le manque de compétences internes pour élaborer la charte ;
- la négligence de la Direction ;

Pour minimiser ce problème, il est nécessaire de procéder à la réalisation des mécanismes internes tout en mettant en place une organisation et un ensemble de mesures de fonctionnement. Plusieurs solutions sont à envisager :

- sensibiliser la direction sur l'importance d'une charte d'audit interne ;
- recruter des compétences externes pour élaborer une nouvelle charte ;
- mettre à jour la charte du groupe ;
- élaborer une charte d'audit interne spécifique à la SODEFITEX et intégrant le nouveau cadre de la pratique professionnelle.

La dernière solution nous semble la meilleure puisqu'elle répond non seulement aux préoccupations des dirigeants mais peut aussi apporter des améliorations aux autres difficultés telles que : le rôle de l'auditeur interne et le déroulement d'une mission d'audit. La question principale de recherche est : « quel contenu donner à la nouvelle charte de l'audit interne de la SODEFITEX afin de respecter les dispositions de la Norme 1000 ? ». Il s'agira pour cela de répondre à ces questions :

- quel est le contenu d'une charte d'audit interne ?
- quel est le processus d'élaboration d'une charte d'audit interne ;
- comment le mettre en œuvre dans le cas spécifique de la SODEFITEX ?

Aussi, nous avons intitulé le thème de notre recherche : **Elaboration d'une charte d'audit interne : cas de la SODEFITEX**

L'objectif principal est d'élaborer une charte d'audit interne à la SODEFITEX. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir le contenu de la charte ;
- décrire le processus d'élaboration d'une charte d'audit interne ;
- décrire et comprendre l'environnement de l'audit interne au sein de la SODEFITEX ;
- analyser la charte existante du groupe ;
- concevoir la charte d'audit interne de la SODEFITEX ;
- faire des recommandations pour sa vulgarisation et sa mise en œuvre.

L'intérêt de cette étude se situe à plusieurs niveaux : elle permettra à la SODEFITEX de disposer une charte d'audit interne qui lui est propre et qui pourrait servir d'outil de promotion de la cellule Audit Interne. Quant au lecteur, il y trouvera non seulement les informations sur l'organisation et le fonctionnement d'un service d'audit interne mais aussi la démarche à suivre pour élaborer une charte d'audit interne. Enfin, pour nous-mêmes, ce travail sera l'occasion d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques relatives aux nouveaux concepts d'audit interne et de contribuer à la diversification du fond documentaire du CESAG.

Notre travail de recherche se subdivise en deux grandes parties

- a) Dans la première partie, nous effectuerons une revue de littérature sur le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- b) Dans la seconde partie nous présenterons d'abord la SODEFITEX qui est le cadre de notre réflexion puis nous élaborons la charte d'audit interne avant sa mise en œuvre.

**Première partie: cadre théorique et approche  
méthodologique**

## Introduction

La gestion d'une grande institution repose sur le principe d'une délégation de responsabilités. La Direction Générale doit s'assurer de la correcte utilisation par chaque entité de cette autonomie.

Contrôler une situation, c'est avoir en main toutes les données permettant d'en conserver la maîtrise. Le contrôle interne c'est ainsi l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations dont l'objet est d'assurer :

- la sécurité des actifs ;
- la régularité des opérations ;
- l'application des lois, règlements, et directives internes ;
- la qualité de l'information ;
- l'efficacité du fonctionnement de l'entité (Vallin, 1992 :57).

Si chaque organisation est responsable de manière continue de son contrôle interne, la direction de l'audit interne doit être, dans l'exercice de ses missions, le promoteur du contrôle interne et de son efficacité au meilleur coût.

La contribution de l'audit interne à la performance globale des institutions s'appuie sur la définition d'une méthode, et le respect d'une déontologie professionnelle d'où la subdivision du cadre théorique de notre étude en trois chapitres :

- un premier chapitre qui traitera du cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- le second chapitre sera consacré à la définition et au processus d'élaboration de la charte d'audit interne ;
- quant au troisième chapitre il portera sur la méthodologie de l'étude.

## Chapitre 1 : le cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne

Pour accomplir pleinement leur mission, à savoir garantir raisonnablement à la Direction Générale que les objectifs sont atteints, les équipes d'audit interne doivent respecter une éthique et expliciter leurs objectifs et leurs méthodes. Elles doivent aussi pouvoir asseoir leur crédibilité sur une indépendance et une légitimité reconnue.

La fonction audit interne ne cesse de croître et de prospérer ; et dans le même temps, elle s'adapte et se modifie. Aussi les concepts fondamentaux : audit interne, contrôle interne, management font l'objet de développements nouveaux intégrant les nouvelles pratiques de la matière. Notre chapitre s'articulera autour de la définition, des objectifs et des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

### 1.1. Définition et objectifs de l'audit interne

A partir d'une analyse détaillée des systèmes de contrôle, de pilotage et des organisations, l'audit apprécie l'efficacité du fonctionnement des entités et émet des recommandations pour corriger les problèmes rencontrés. L'audit est donc un vecteur de changement pour l'institution.

#### 1.1.1. Définition de l'audit interne

L'audit interne est à l'intérieur d'une entité, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations, il est au service de l'entreprise. Son objectif est d'assister les dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable (Yazi, 2006 :8).

The Institute of Internal Auditors (2004) définit l'audit interne comme une « activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et 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 de risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité».

L'audit interne ne doit pas être confondu avec le contrôle interne qui s'entend comme : « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et règlements en vigueur.
- sécurité des actifs » (Hamzaoui, 2005 :80).

Nous pouvons retenir que l'audit interne est une activité proactive :

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

Selon Renard (2006 : 43), cette définition montre que l'audit interne est une activité et non une fonction. L'audit interne s'oriente vers :

- une assurance sur le degré de maîtrise des risques, ce qui va au-delà de l'évaluation d'une conformité à des risques préétablis ;
- une réponse à des attentes d'aide et de conseils sans oublier ces missions traditionnelles ;
- une création de valeur ajoutée à l'instar d'autres activités de l'entreprise : en terme d'expertise, de professionnalisme, d'adhésion aux meilleures pratiques en faisant profiter l'organisation de notre connaissance approfondie de l'ensemble de ses processus et des risques liés.

L'audit interne est un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. Il permet de répondre aux préoccupations suivantes :

- l'environnement est-il maîtrisé ?
- les procédures nécessitent-elles une amélioration ?
- le patrimoine est-il suffisamment sauvegardé ?
- les moyens mis à la disposition des services sont-ils appropriés aux objectifs ?
- les moyens disponibles sont-ils utilisés de la manière la plus productive ?
- les résultats obtenus vont-ils dans le sens des objectifs définis ? (Dimitri, 2001 :57).

Nous pouvons conclure que l'audit interne se focalise sur les objectifs de l'organisation et les risques plutôt que sur les fonctions ou les entités.

### 1.1.2. Les objectifs de l'audit interne

L'IFACI a défini les objectifs de l'audit interne par rapport au système de contrôle interne, qui lui-même est constitué de l'ensemble des dispositifs de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise et à l'amélioration de la qualité de sa gestion.

Pour William (1999 : 17) l'audit interne :

- appuie le management dans la compréhension de la maîtrise des risques ;
- aide à évaluer la technique de la gestion des risques ;
- fournit un appui conséquent pour que la gestion des risques, le contrôle, la gestion du processus s'exécute de manière efficace et efficiente ;
- et identifie et recommande les changements qui en découlent.

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

- que les objectifs, les politiques, l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectés et conformes aux réglementations légales. Dans ce but, l'audit Interne doit être tenu informé des objectifs, politiques et plans stratégiques de la société ;
- que des sécurités efficaces existent afin de prévenir les pertes ou les dommages qui pourraient survenir aux actifs corporels et incorporels de la société ;

- que les états et les rapports d'activité sont fiables. Cette appréciation devra porter, entre autres choses, sur l'efficacité du contrôle budgétaire, la validité de données utilisées pour l'évaluation des projets et plus particulièrement sur toute statistique utilisée par la direction pour la prise de décision opérationnelle ou en matière d'investissement ;
- qu'un souci d'efficacité préside à l'utilisation des moyens matériels, humains et financiers (Lemant, 1999 :89).

L'audit interne permet, à travers une revue du contrôle interne, de s'assurer que les informations enregistrées dans les comptes sont sincères, précises, complètes, et peuvent être une base fiable pour la prise de décisions de management, que le patrimoine de l'entreprise est protégé, et que ses ressources sont efficacement et économiquement utilisées. A l'inverse, un système de contrôle interne insuffisant ou mal appliqué, et à fortiori l'absence de tout contrôle interne, peut légitimement laisser craindre, soit que les comptes ne reflètent pas l'intégralité de l'activité de l'entreprise, soit que le patrimoine social a pu être utilisé de façon non conforme à l'intérêt social. (Dumas, 1999 :42)

## 1.2. Les Normes et champ d'application de l'audit interne

Les activités d'audit interne sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille et la structure sont divers, ainsi que par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement. Toutefois, le respect des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités.

Lorsque certaines dispositions des Normes sont contraires à la législation ou à la réglementation en vigueur, les auditeurs internes doivent respecter les autres dispositions et communiquer les informations appropriées. Dans le cadre des missions d'assurances, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet.

### 1.2.1. Les Normes de l'audit interne

Les Normes font partie du cadre de référence des pratiques professionnelles. Elles représentent la base et le contrôle de qualité de la profession. Elles se proposent de :

- définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations (IFACI, 2004 :5).

Les Normes se composent des Normes de Qualification (série 1000), des Normes de Fonctionnement (série 2000) et des Normes de Mise en Œuvre (série nnnn.Xn).

Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Les Normes de Mise en Œuvre concernent les activités d'assurance et les activités de conseil.

Tandis que les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les Normes de Mise en Œuvre se déclinent à des missions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'auto-évaluation du contrôle interne). Alors qu'il existe un seul ensemble de Normes de Qualification et de Normes de Fonctionnement, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne.<sup>1</sup>

Les Normes peuvent être utilisées comme un moyen de développement ou comme la structure du système d'éducation et de formation. Parmi les problèmes qui peuvent être abordés dans le cadre de cette structure, nous allons traiter des normes qui caractérisent les meilleures pratiques en audit interne :

---

<sup>1</sup> [www.ifaci.org](http://www.ifaci.org)

- a) La mission, les pouvoirs et la responsabilité de l'activité de l'audit interne devraient se définir de manière formelle dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvés par le comité d'audit ;

« La mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dument approuvés par le conseil ».

La nature des missions d'assurance réalisées par l'organisation doit être définie dans la charte d'audit. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'intérieur de l'organisation, leur nature doit également être définie dans ladite charte.

La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte. » (Norme : 1000) ;

- b) L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne : la fonction devrait être indépendante et les auditeurs internes devraient être objectifs dans l'accomplissement de leur mission. Toutes les missions d'audit interne devraient être menées avec compétence et conscience professionnelle ;

« Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts. » (Norme : 1100).

- c) l'audit interne doit évaluer et contribuer à l'amélioration des processus de gestion du risque, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise en utilisant une approche systématique et disciplinée ;

« Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité. » (Norme : 1220).

- d) Les auditeurs doivent inclure un plan qui inclut l'étendue, les objectifs, le moment opportun des missions et les ressources ;

« Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le programme approuvé. » (Norme : 2010).

- e) Et enfin durant les missions, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et enregistrer suffisamment d'informations pour atteindre les objectifs du projet d'audit interne. A l'issue de l'audit, les résultats doivent être communiqués de manière exacte, objective, claire, concise, constructive, complète, et en temps opportun.
- « La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions. La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile. » (Norme : 2400).

### 1.2.2. Le champ d'application de l'audit interne

Tout comme la technique comptable distingue les dépenses par nature et les dépenses par destination, critère de la distinction entre comptabilité générale et comptabilité analytique, de même l'audit interne distingue un classement par objectifs (ou par nature) et un classement par destination (Renard, 2006 : 25).

Le classement par objectifs permet de distinguer quatre niveaux d'application de l'audit interne :

- audit de conformité/régularité : s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement ;
- audit d'efficacité : s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains et d'en ajouter d'autres ;
- audit de management : s'assurer que la politique de sécurité est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ;
- audit de stratégie : s'assurer que la stratégie sécuritaire est en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation ;

Par contre le classement par destination distingue :

- audit de la fonction comptable ;
- audit du service recrutement ;
- audit du cycle ventes/clients ;
- audit du cycle achats/fournisseurs etc.

En résumé, l'audit interne intervient sur les domaines suivants :

- l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- le contrôle de l'application et l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure de risque ;
- le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs ;
- le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;
- le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite, et à la mise en œuvre des politiques et procédures ;
- le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires (IFACI, 2001 :24).

### 1.3. Le code de déontologie

Le Code de Déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.<sup>2</sup>

### 1.3.1. Les principes fondamentaux

Les auditeurs internes doivent respecter une éthique professionnelle et se conformer aux principes de déontologie qui sont :

- l'intégrité : est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement ;
- l'objectivité : ils doivent montrer le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant, et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui ;
- la confidentialité : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire ;
- la compétence : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et les expériences requis pour la réalisation de leurs travaux (Lemant, 1999 : 67).

---

<sup>2</sup> Traduction du code of ethics par l'IIA le 17 juin 2003

### 1.3.2. Les règles de conduite

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique. Elles sont au nombre de douze (Renard, 2006 :109).

#### 1.3.2.1. Intégrité :

Les auditeurs internes :

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

#### 1.3.2.2. Objectivité :

Les auditeurs internes :

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

### 1.3.2.3. Confidentialité

Les auditeurs internes :

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

### 1.3.2.4. Compétence

Lemant (1995 : 42) a identifié trois règles que doivent respecter les auditeurs internes :

- ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires ;
- doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Ces principes ne sont pas sans poser quelques problèmes en dépit d'une utilité certaine. C'est pourquoi « les traducteurs du code ont intuitivement visé juste en traduisant par 'code de déontologie' l'ensemble de règles relatives à une profession. Car, imposer un code c'est s'attendre à ce que certaines personnes aient un comportement contraire au droit commun» (Renard, 2006 : 95).

#### 1.4. Fonctionnement d'un service d'audit interne

Les services d'audit doivent être rattachés à l'échelon le plus élevé pour garantir leur indépendance et leur efficacité. On estime que le rattachement le plus approprié est la Direction générale. On trouve pourtant des services d'audit rattachés à la direction financière.

Selon une étude de l'IFACI (2001 : 16) en France, en dehors des banques, seule une entreprise sur deux rattache leur service d'audit à la Direction Générale.

Aux USA, les services d'audit interne sont rattachés à un comité d'audit qui a pouvoir de décision sur le Plan d'Audit, le suivi des recommandations et la nomination du Directeur de l'audit interne.

Il faut cependant se mettre à l'évidence que ce qui est important c'est plus l'esprit du rattachement (comportement de celui auquel le service est rattaché) et la force de caractère des auditeurs que le rattachement formel lui-même (Barbier, 1996 :55).

##### 1.4.1. Les missions assignées au service d'audit interne

Comme la fonction elle-même, les missions de l'audit interne ont également évolué dans le temps. Le besoin d'audit est entrain de s'accroître considérablement, et l'audit interne va être amené à voir son rôle progressivement renforcé et élargi. L'audit interne était orienté vers les missions d'audit de régularité et de conformité ; il paraît actuellement s'orienter vers le conseil qui est devenu une vocation de la fonction (Philippe, 2002 :42).

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion, ou des conclusions sur un processus, un système, ou tout autre sujet. Il détermine la nature et l'étendue de ses missions qui comportent généralement trois types d'intervenants :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné autrement dit : le propriétaire du processus ;
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation : l'auditeur interne ;
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation : l'utilisateur.

La mission de contrôle (audit de régularité et de conformité), constitue le fondement de l'audit. Elle consiste à vérifier :

- la fiabilité, l'exhaustivité des informations financières et de gestion, ainsi que les moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser ces informations ;
- la conformité aux normes, plans, procédures, lois et règlements ;
- l'application des directives et instructions de la direction générale et du management en général.

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :

- la personne ou le groupe qui fournit les conseils en l'occurrence l'auditeur interne ;
- la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés le client.

Elles consistent à apprécier :

- la pertinence du dispositif du contrôle interne ;
- la qualité et la performance du système d'information ;
- l'utilisation des ressources ;
- la conformité des résultats par rapport aux objectifs que l'organisation s'est fixée et du déroulement des activités ou programmes par rapport aux prévisions.

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management. La mission de l'audit interne peut se résumer à l'évaluation de l'efficacité, de la pertinence du système de contrôle interne et des propositions faites au management de l'organisation en vue de son amélioration :

- recevoir les objectifs et les moyens de la part de la Direction;
- évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne ;
- faire toute proposition pour l'amélioration du système de contrôle interne.
- promouvoir et aider les responsables à s'approprier le contrôle interne dans l'organisation.

L'audit interne, dans le cadre de sa mission de contrôle, et de conseil au management contribue à minimiser ou à maîtriser les risques liés à l'activité de l'organisation. Il détecte et analyse les risques, recommande des améliorations, mais en aucun cas ne les met en œuvre (Jouffroy, 2001 : 43).

#### **1.4.2. Fonctionnement du service d'audit interne**

Pour mieux appréhender le fonctionnement d'un service d'audit interne, nous étudierons les moyens humains, financiers, et matériels qui doivent être mis à la disposition de ce service. Dans la réalisation de sa tâche, l'auditeur est en contact permanent avec les audités et d'autres personnes extérieures, d'où la nécessité d'utiliser des supports de communication.

##### **1.4.2.1. Les moyens d'un service d'audit interne**

###### **a) La charte d'audit interne**

Ce document est considéré comme l'un des plus importants car il est exigé par la première des Normes professionnelles (Norme 1000) « la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le conseil ».

Selon Lemant (1999 : 55), « la charte est 'la loi fondamentale' des auditeurs, qui reconnaît leur rôle et leur donne une identité. Cela explique à quoi sert l'audit, définit les 'règles du jeu' et surtout détermine, les pouvoirs et devoirs des audités et auditeurs ».

###### **b) Le manuel d'audit interne**

Comme la charte d'audit, le manuel d'audit est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation, les habitudes de travail du service d'audit interne. Il est exigé par la norme (2040) : « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne ». Ce document doit remplir les objectifs suivants :

- définir de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, condition générale de travail) ;
- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne) ;
- servir de référentiel (normes et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit) ;
- servir de cadre de travail: organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, condition générale de travail...;
- définir les normes et standards de l'audit interne ;
- définir la méthodologie pour la conduite d'une mission d'audit.

### c) Les dossiers d'audit

Mémoire de l'entreprise, les dossiers d'audit comprennent deux catégories de documents (Renard, 2006 : 414) :

- des documents descriptifs : analyses des postes, organigrammes, tableau de risques, diagrammes de circulation, etc. ;
- des documents explicatifs : feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP, tableaux de rapprochements significatifs, résultats des tests.

### d) Les papiers de travail

Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire, l'auditeur est celui « qui note tout » (Renard, 2006 : 416).

Les papiers de travail doivent être référencés, normalisés et comportés les indications suivantes :

- nom de la société auditée ;
- désignation du service audité ;
- nom de l'auditeur ;
- la date de la mission.

### e) Les moyens matériels

A l'instar de beaucoup d'autres professions, les auditeurs sont appelés à travailler à distance, de manière délocalisée. Ils utilisent des moyens matériels pour :

- une assistance à la méthodologie de travail ;
- la gestion du service d'audit ;
- l'utilisation de logiciels d'audit ;
- le courrier électronique.

Grâce à ces outils, les rapports de l'auditeur sont produits à temps et donc contribuent à donner une meilleure image de l'audit interne parce que permettant de fournir un travail mieux présenté.

### f) Le plan d'audit

Le plan d'audit est un document élaboré par le service d'audit interne et approuvé par la direction générale qui indique, selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui seront en charge (Vaur, 2000 : 42).

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, le compléter et le mettre à jour. Dans le souci de couvrir l'ensemble, le contenu du plan se fait en se basant sur trois approches:

- approche par les métiers ;
- approche par les fonctions ;
- approche par les thèmes ;
- approche par les processus.

Actuellement, c'est la démarche d'appréciation des risques et l'étalement des missions qui est la plus utilisée pour l'élaboration du plan d'audit.

### **g) La cartographie des risques**

Dumas (2003 : 41) a défini le risque comme «la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses opportunités» .

La cartographie des risques est un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi qui permet :

- de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation. (AMRAE, 2002 :3)

Selon RENARD (2006 :148) et BERGERET (2002 :32), la cartographie des risques a pour objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- l'établissement d'un plan d'audit ;
- l'établissement de plan d'action de gestion.

### **h) Les moyens financiers**

Le budget nécessaire au fonctionnement d'un service d'audit interne se détermine à partir du plan d'audit approuvé par la Direction Générale. Il faut veiller à la parfaite corrélation entre le plan d'audit et le budget, faute de quoi l'audit interne risquerait de ne pas avoir les moyens de sa politique. A partir de ce plan, les budgets suivants peuvent être établis :

- budget de rémunération en fonction de l'effectif du service ;
- budget de fonctionnement du service (frais de déplacement, frais d'imprimerie etc.) ;
- budget de formation des auditeurs ;
- budget d'investissement (achat de matériel informatique, de logiciels, etc.).

#### 1.4.2.2. La formation des auditeurs internes

Le métier d'auditeur interne exige une certaine qualification professionnelle, mais aussi une qualité de comportement humain.

Selon les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, IFACI (2001 ; 27), le directeur de l'audit interne doit établir des plans de recrutement et le développement des ressources humaines du service d'audit interne. Ces plans doivent prévoir :

- les descriptions de fonction à chaque niveau de responsabilité ;
- la sélection de collaborateurs qualifiés et compétents ;
- une formation initiale et un plan de formation permanent pour chaque auditeur ;
- l'évaluation des performances de chaque auditeur une fois par an.

#### Conclusion

Le champ de l'audit n'a cessé de s'étendre contribuant ainsi à la complexification de la définition de ce concept. Il est nécessaire de noter que l'audit est une méthodologie qui vérifie la conformité du traitement de ces faits, avec les normes, les procédures, du système de contrôle interne mené par une personne indépendante et compétente.

Pour mener à bien sa mission, le service d'audit interne doit élaborer une charte qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités du service.

## Chapitre 2 : Elaboration d'une charte d'audit interne

«Nous vivons dans un monde de suspicion, où un inconnu doit d'abord se justifier et s'expliquer avant d'obtenir le droit de devenir crédible. Il en est de même de l'auditeur ; inconnu, il sera peut-être rejeté, compris il sera mieux accepté » ; d'où la nécessité pour Phily Président de l'IFACI que l'audit interne se fasse connaître au sein de l'entreprise (IFACI, 1996 : 3).

### 2.1 Processus de mise en place d'une charte d'audit interne

Pour asseoir leur crédibilité, de nombreuses sociétés ont décidé de doter leur service d'audit de ce qui peut être considéré comme une sorte de 'constitution'. L'outil qui permet à l'audit interne de se faire connaître dans l'entreprise est : la charte d'audit.

#### 2.1.1 Définition de la charte d'audit interne

Le département d'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise et il exerce son action dans le cadre des politiques établies par la Direction Générale et par le conseil d'administration. Son objet, son autorité et sa responsabilité doivent être clairement établis par un document écrit (charte), dont le responsable de la fonction doit rechercher l'approbation par la Direction Générale et l'acceptation par le conseil d'administration (IIA, 2003).

Le fondement de la charte est défini par la norme 1000 qui stipule que : « la mission, les pouvoirs, et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les normes et dûment approuvés par le conseil » (IFACI, 2001 : 4).

Plusieurs auteurs ont donné des définitions sur la charte. Selon Tremelin (in IFACI, 2001 :11) la charte est un document par lequel un statut précis est reconnu à la fonction d'audit interne. Elle définit clairement le cadre de l'audit interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler tout en offrant des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audité et à la direction de l'entreprise. C'est un pacte de confiance entre les parties. Pour Lemant (1999 : 63) la charte exprime la philosophie audit de la direction générale puis explicite sa mise en œuvre, en ce qui concerne d'une part les interactions avec les audités et audités potentiels, et d'autre part l'organisation générale de la fonction.

---

KADRI EKADE Balkissa, DESS Audit et Contrôle de Gestion, 18<sup>ème</sup> promotion, 2006-2007, CESAG.

Le point faible de ces deux définitions est qu'elles ne font pas ressortir le fait que la charte doit émaner de la plus haute autorité de l'entreprise. Gerbier (1999 : 10) va plus loin en définissant la charte comme «un texte solennel, émanant de la plus haute autorité de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement».

Cette définition nous paraît plus complète, car elle englobe, d'une part, les deux définitions ci-dessus citées et d'autre part, elle fait ressortir l'élément qui donne une force à la charte. Ainsi de ces définitions, il ressort que :

- la charte d'audit émane de la plus haute autorité de l'entreprise ;
- la charte donne une reconnaissance de la fonction d'audit ;
- elle définit le cadre d'audit et fixe les conditions d'exécution des missions d'audit.

William (1999 : 43) définit la charte par rapport à sa contribution dans l'organisation. Elle sert de manuel de procédures pour le département d'audit interne ; et fournit une base pour l'évaluation de la performance de l'audit interne dans la gestion des risques.

La charte de l'audit interne présente quatre caractéristiques qui la singularisent par rapport à d'autres documents pareillement nommés (Renard, 2006 : 203) :

- c'est un document obligatoire : les normes professionnelles affirment que « les objectifs, les pouvoirs, et la responsabilité du service d'audit interne doivent être définis par un document officiel (charte) » ;
- la charte est le premier acte dans l'enchaînement des opérations de mise en place d'une fonction d'audit interne ;
- la charte est et doit être un document officiel : il ne peut s'agir d'une circulaire banale, ni d'une note d'information, encore moins d'un prospectif de communication ;
- la charte est un document de forme variable : il ne saurait y avoir de présentation imposée et formalisée.

Tous ces auteurs s'accordent à dire que la charte n'est ni un contrat par lequel une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres, ni un simple texte réglementaire, ni un livre blanc. C'est un écrit qui s'impose à tous par l'autorité que lui

confèrent son ou ses signataires, et qui met en place une organisation basée sur des droits et des devoirs.<sup>3</sup>

### 2.1.2. Utilité de la charte

Selon Lemant (1999 : 59), IFACI (1995 : 107) et Renard (2006 : 389), la charte exprime la philosophie de l'entreprise en matière d'audit. L'utilité de la charte est liée à l'utilité d'exprimer cette philosophie. Le premier rôle de la charte est d'entâmer et de conduire cette réflexion :

- a) elle émane de la Direction Générale et organise les relations du service d'audit avec celle-ci ; la charte témoigne de l'indépendance du corps de contrôle. C'est un support de communication, tant interne qu'externe.
- b) l'élaboration de la charte force la direction de l'audit interne et la Direction à s'expliquer et à clarifier leurs idées, à se poser 'les bonnes questions'. Le responsable de l'audit interne explicite ce qu'il se propose de faire et de ne pas faire (contrôle de gestion, organisation, contrôle général...), l'organisation générale de la fonction (centralisation/décentralisation ; rattachement du ou des services d'audit interne), son fonctionnement (programmation des missions, relations avec les audités, suivi des recommandations,...). Cela permet à la Direction de mieux comprendre l'audit interne et de préciser ses attentes. Elle s'impose comme un instrument d'adhésion :
  - pour les plus hautes autorités de l'entreprise, à l'approbation desquelles elle est soumise ;
  - pour les audités et notamment les cadres de l'entreprise, qu'elle prépare psychologiquement à l'intervention de l'audit et aux modalités de déroulement des missions ;
  - vis-à-vis de l'extérieur, elle atteste de la cohérence du système de contrôle interne et apporte une certaine garantie sur la fiabilité et l'exhaustivité du système d'information.

---

<sup>3</sup> [contacts@experts-eai.com](mailto:contacts@experts-eai.com)

- c) la charte représente le moyen de mieux structurer le service d'audit. L'établissement de la charte est nécessaire dans les cas suivants :
- lors de la création de la fonction et/ou un ou à deux ans plus tard lorsque la Direction voudra l'étendre ou la développer ;
  - lors de changements importants de la philosophie d'audit, par exemple le passage d'un audit très 'régularité-conformité' à une fonction de consultant interne, ou lorsqu'on instaure un suivi des recommandations ;
  - lorsque l'environnement de l'audit interne change : apparition d'une nouvelle réglementation, restructuration de la Direction générale, réorganisation du groupe.
- d) la charte est un instrument de régulation du pouvoir de l'audit, qui doit être nécessairement légitime pour être exercé et encadré pour ne pas être arbitraire. Elle permet d'organiser la relation entre les partenaires de l'audit interne :
- l'expliquer fait partie de l'environnement favorable de contrôle interne et semble d'autant plus nécessaire que l'entreprise est importante ;
  - connaître l'utilité du service d'audit interne, et de décrire les pouvoirs et les devoirs des audités et des auditeurs ; soit d'une manière imposante comme les tables de la loi, soit d'une manière plus souple mais qui matérialise néanmoins l'appui de la Direction Générale ;
  - aider à accueillir les nouveaux auditeurs et à leur faire comprendre ce 'qu'on attend d'eux' et ce 'qu'on ne veut pas' ;
  - faciliter la communication de l'audit interne dans l'entreprise et aux éventuelles autorités de tutelle, pour éclairer les futurs audités, ou pour susciter des vocations à rejoindre le service d'audit interne.
- e) la charte permet de clarifier les missions dévolues au corps de contrôle et d'adopter l'organisation la mieux à même de contribuer à leur bon accomplissement

### 2.1.3. Les différents types de chartes

Une réflexion approfondie sur la fonction audit constitue le préalable indispensable à la rédaction de la charte. Ainsi, la responsabilité de rédiger la charte doit être confiée au responsable du service d'audit, ou à l'un de ses collaborateurs les plus expérimentés. (Dimitris, 2001 : 83)

Il existe plusieurs présentations possibles qui dépendent, outre de l'objet principal du document, des habitudes de communication dans l'entreprise et des moyens disponibles pour concevoir matériellement la charte.

Certaines chartes ont une très forte coloration médiatique et paraissent relever dans certains cas d'une démarche de quasi-marketing en vue de la promotion du service d'audit ou d'inspection ; d'autres n'apparaissent pas visuellement comme de parfaits supports de communication. Leur longueur peut varier de cinq à six pages pour les plus courtes, voire trente deux pages pour les plus longues.

S'il n'est pas possible de fixer une norme de référence pour la présentation des chartes, chaque entreprise doit insister sur :

- l'équilibre à trouver entre la concision parfois synonyme de simplification et la description quasi exhaustive rapprochant la charte du manuel de procédure ;
- l'intérêt d'adopter une présentation suffisamment attrayante pour faciliter la diffusion et la lecture de la charte de l'entreprise (Gerbier, 1999 : 20).

Il est possible cependant d'utiliser deux supports bien distincts, d'une part la charte proprement dite, et d'autre part un outil de communication spécifique (plaquette, articles, ...). Toutefois, ce dernier ne possédera pas la légitimité attachée à un document solennel approuvé par la Direction Générale.

## 2.2. Contenu d'une charte d'audit interne

Diverses par leur forme, les chartes le sont aussi par leur contenu, lequel reflète la conception de la fonction d'audit interne propre à chaque entreprise. Mais au-delà des spécificités de chacun, tenant aux positionnements différents des services d'audit sur le long chemin qui mène la fonction de la vérification à l'audit de conseil, une certaine homogénéité prévaut quant aux sujets traités et à la manière de les aborder. Il est essentiel de matérialiser dans la charte l'adhésion de la Direction Générale qui exprimerait les raisons qui l'ont conduit à l'adoption de ce document ; et la nature du rôle dévolu à l'audit interne ainsi que l'intérêt des missions accomplies (IFACI, 2001 :35).

### 2.2.1 Condition d'existence de la charte

La charte doit être le premier acte de la création d'un service d'audit interne. La légitimité de la fonction d'audit interne, telle qu'exprimée dans la charte, est assurée d'une part par la démarche concertée qui a présidé à l'élaboration du document, et d'autre part la matérialisation de l'adhésion pleine et entière de la Direction Générale à la charte (IFACI,1996 : 33).

Selon Lemant (1999 : 7), la force de la charte réside dans «l'approbation par la Direction Générale et l'acceptation par le conseil d'administration ». La signature et l'approbation de la charte par la plus haute autorité du management de l'organisation sont un gage de soutien à l'égard de l'audit interne.

La charte doit remplir quatre conditions qui sont :

- le document doit être agréé et signé par la plus haute autorité de l'organisation ;
- il doit être distribué, et si possible, commenté, à tous les futurs audités ;
- les références normatives qui vont lui donner une autorité extérieure, doivent y figurer ;
- il doit être conçu dans une forme cohérente avec la culture et les habitudes de l'organisation

La charte témoigne de l'indépendance du corps de contrôle, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits. Elle est l'instrument idéal pour accompagner les grandes mutations du service d'audit et légitime la fonction audit. (William, 1999 : 502)

### 2.2.2. Les facteurs de réussite d'une charte d'audit interne

Les critères de réussite d'une charte d'audit interne dépendent du type d'organisation. Il faudrait :

- la détermination des objectifs ce qui permettrait de savoir ce qu'on recherche et ce qui doit être compris par l'équipe ; « il faut avoir un code de conduite et il faut l'expliquer » (IFACI, 2001 :18) ;
- l'adhésion de la DG, du comité d'audit s'il en existe ;
- les motivations d'établissement de la direction.

Tableau 1 : Exemple de FRAP

<p><u>Feuille de révélation et d'analyse des problèmes</u></p> <p>Le service d'audit interne n'a pas de charte</p>
<p><u>Faits</u> : le service d'audit vient d'être mis en place</p> <p><u>Cause</u> : négligence de la direction ; manque de compétences internes pour élaborer la charte</p> <p><u>Conséquences</u> : les missions et le rôle dévolus à la cellule d'audit interne ne sont pas connus par les autres services</p> <p><u>Recommandations</u> : Elaborer une charte d'audit interne</p>

### 2.2.3 Tableau de synthèse des points de vue des auteurs

Nous allons présenter la synthèse des points de vue de plusieurs auteurs sur le contenu d'une charte d'audit interne

Tableau 2 : Synthèse du contenu de la charte d'audit interne.

	Renard (2005 :305)	Lemant (1999 :35)	Barbier (1996 :52)	Gerbier (1999 :22)	IFACI (1996 :96)
Place de l'audit interne dans l'organisation	X	X	X	X	X
Rattachement du service d'interne		X		X	X
Distinction de l'Audit Interne et les autres concepts	X			X	X
Champ d'intervention de l'audit interne	X	X	X	X	X
Les principes d'action				X	
Les modalités d'intervention	X			X	X
Les suites de mission	X	X	X	X	X
Organisation et les moyens du service	X			X	
Les recommandations	X	X		X	X

Elaborer une charte d'audit interne est une épreuve difficile qui requiert le choix des méthodes et l'utilisation d'outils adéquats. (Lemant ,1999 :83)

Gerbier (1999 : 22), Renard (2006 : 204) et IFACI (1996 : 45) ont défini de façon extensive les sujets devant être abordés dans la charte.

### 2.2.3.1. Place de l'audit interne dans l'organisation

Il importe de donner dans la charte une définition claire du rôle et des objectifs de l'audit interne. Cette définition constituera la référence obligée, d'une part pour les auditeurs dont elle légitimera l'action, et d'autre part pour les audités qu'elle convaincra de la nécessité des interventions de l'audit.

La charte doit décrire le positionnement du service d'audit et de son directeur. La nature du rattachement hiérarchique de l'audit interne et son indépendance sont les principes de base posés par la Déclaration des responsabilités : « le positionnement de l'audit interne doit lui permettre un exercice normal de ses responsabilités. Le responsable de la fonction doit être rattaché à quelqu'un disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'investigation suffisamment large et une mise en œuvre appropriée de ses recommandations » (Dimitris, 2001 : 54).

#### a. Rattachement du service d'audit interne au PDG ou au DG

Ce type de rattachement traduit le caractère universel des préoccupations des auditeurs et de la fonction dans l'entreprise. C'est la forme vers laquelle bons nombres d'organisations tendent de plus en plus. Selon l'IIA et l'IFACI (2001 : 5), une enquête sur la pratique de l'audit interne en France montre que dans 85% des organisations, l'audit interne est rattaché à la Direction Générale ou au président du conseil contre 70% en 1999. Ce mode de rattachement présente des avantages et des inconvénients bien qu'il soit utilisé par plusieurs organisations.

Les avantages du rattachement au PDG ou au DG :

- une présentation aisée de l'indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles ;
- le champ d'investigation de l'audit interne sera large, la possibilité donc de contribuer à l'amélioration globale des performances de l'organisation est réelle ;
- bénéficiant du soutien et de l'entière confiance du président ou du directeur général, l'audit interne disposera d'une grande crédibilité au sein de l'organisation. Cela présume de la chance dont dispose ses recommandations quant à leur mise en œuvre ;
- plus proche collaborateur du PDG ou du DG, l'audit interne prendra en considération les besoins prioritaires de l'organisation.

### Les inconvénients du rattachement au PDG ou au DG

- rattaché au PDG ou au DG, et n'agissant que sur leur ordre, l'audit interne ne dispose en conséquence que d'une indépendance limitée, ce qui peut réduire son champ d'investigation, car certaines missions peuvent être refusées à l'audit interne par le PDG ou le DG ;
- n'étant pas le garant de la mise en œuvre des recommandations, celles-ci peuvent ne pas être mises en œuvre qu'elles que soient leur pertinence.

#### b. Rattachement du service au comité d'audit ou « audit committee »

Selon Renard (2006 : 302), « le comité d'audit est issu du conseil d'administration et est composé d'administrateurs indépendants de la gestion de l'établissement » ;

Si une telle structure est créée, il est utile de préciser dans la charte :

- la composition du comité d'audit : il réunit le collège de la direction générale (président ou vice président, directeurs généraux, et directeurs généraux adjoints etc.), certains directeurs opérationnels ou de branches (directeur comptable, directeur financier, directeur des ressources humaines...) et le responsable de l'audit interne. Les commissaires aux comptes sont, dans quelques cas, partie prenante au comité d'audit, soit en tant que membres à part entière, soit au travers d'une participation épisodique. Peuvent également être conviés les responsables des entités auditées et les auteurs des rapports d'audit ;
- les attributions du comité d'audit : les responsabilités attribuées au comité d'audit varient d'une entreprise à l'autre et comprennent entre autre, un rôle dans la programmation des travaux de l'audit, un pouvoir de diffusion des principaux travaux réalisés, un rôle dans le suivi des principales recommandations

Selon Barbier (1996 : 57), ce mode qui n'a pas encore conquis les milieux francophones, présente des avantages certains et un inconvénient majeur qui, du reste, pourrait occulter la fonction même d'audit interne :

**Les avantages :**

- le responsable de l'audit interne est protégé grâce à sa nomination par le comité. Sa révocation ne dépend que du comité d'audit. L'audit interne réduit les travaux et donc les honoraires des audits externes car le contrôle de l'information financière est plus élaboré ;
- l'indépendance du service est totale et réelle ; tant dans l'élaboration des programmes d'audit que dans la mise en œuvre des recommandations.

**Inconvénient du rattachement au comité d'audit :** l'inconvénient majeur est que l'audit interne apparaîtra comme un service de plus en plus extérieur à l'organisation et que plus l'audit interne s'éloigne du président ou du directeur général, plus il y'aura un manque de confiance de la part de ce dernier.

Pour que l'audit interne atteigne son objectif d'évaluation du contrôle interne, et que les risques majeurs de l'organisation soient correctement contrôlés, il faut que son champ d'investigation soit le plus large que possible. De ce fait il doit bénéficier de la plus grande indépendance. « L'audit interne doit être rattaché au président ; car le président consacre un certain temps au minimum deux heures par mois à l'audit général » (Jeancourt, 2002 : 6).

**2.2.3.2. Distinction entre contrôle interne et audit interne**

Afin d'éviter toute confusion pouvant laisser à penser que l'existence d'un service d'Audit Interne dispense les unités de contrôle opérationnelles de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle interne, il est important, dans la charte, de faire la différence entre les deux concepts d'audit interne et de contrôle interne.

Le COSO définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations;
- la fiabilité des informations financières;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. » (COOPERS&LYBRAND 2000 : 24).

« Le contrôle interne est l'ensemble des éléments de l'organisation (incluant ressources, procédures, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs » (COCO<sup>4</sup>).

Ces définitions constituent à ce jour le référentiel admis en matière de contrôle interne.

Il est utile de préciser dans la charte, afin d'éviter tout conflit de compétences, la fonction d'audit interne des fonctions qui lui sont proches.

### 2.2.3.3. Le champ d'intervention de l'audit interne

Pour préciser les domaines relevant de la compétence de l'audit et de l'étendue des travaux, il faut inclure dans la charte un chapitre suffisamment détaillé pour informer les audités des interventions de l'audit.

Dans un souci de transparence et d'information des audités, la définition du champ d'intervention peut être conçue selon la distinction entre audits de régularité, d'efficacité, de management et stratégie (Jouffroy, 2001 :43) :

- l'audit de conformité est de s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement ;
- l'audit d'efficacité : c'est de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, et efficaces ;
- l'audit de management : s'assurer que la politique de sécurité est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ;
- l'audit de stratégie : s'assurer que la stratégie sécuritaire est en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation.

Une autre approche de la définition des domaines d'intervention consiste à bâtir non pas une typologie verticale mais une typologie horizontale s'intéressant à leur périmètre. On distingue :

- audit général ;
- audit partiel ;
- audit thématique ;
- audit récurrent.

---

<sup>4</sup> Criteria on control committee

Les domaines d'intervention très classiques sont parfois enrichis par des missions plus spécifiques telles que : audits d'acquisition, rédaction des procédures, enquêtes disciplinaires etc. La définition des missions dévolues au service d'audit doit être claire, précise et suffisamment générale pour paraître exhaustive (Vaurs, 2000 : 6).

#### 2.2.3.4. Principes d'action

Selon l'IIA et l'IFACI, « la charte doit préciser que le travail ne connaît pas de limites et doit mentionner que l'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite ». La charte doit autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaire à la bonne exécution des audits. Le principe du libre accès à l'information peut utilement être complété en précisant dans la charte :

- que le service d'audit est destinataire de tout texte intéressant le fonctionnement de l'entreprise ;
- qu'il dispose d'un droit d'interrogation de tout fichier informatique ou base de données ;
- qu'il est informé de tous les dysfonctionnements ou anomalies graves relevés dans un service.

Il est essentiel de rappeler dans la charte que l'audit interne ne se substitue en rien aux responsabilités que doivent exercer les cadres de l'entreprise, et de garantir l'objectivité de l'auditeur interne. Mais la rédaction de cette partie devra être conçue de telle sorte que d'une part, les audités soient convaincus de la valeur de l'éthique des auditeurs, et d'autre part, que ces derniers aient conscience d'avoir à adopter un comportement en tout point exemplaire et conforme aux principes figurant dans la charte.

Il est loin d'être superflu d'insister également dans la charte sur la prise en compte de la dimension humaine dans les rapports entre auditeurs et audités :

- soit en rappelant que « l'auditeur s'interdit de critiquer les personnes, les seuls systèmes faisant l'objet de son examen »;
- soit en consacrant un paragraphe spécifique à la dimension humaine, où il peut être rappelé qu'un sens aigu de la diplomatie et de la connaissance des hommes doit guider le comportement personnel de l'auditeur.

Selon MORGAN (2002 :15), la définition des principes d'intervention constitue un moment propice pour indiquer que « l'auditeur interne ne peut donner une assurance absolue qu'il n'existe aucune anomalie ou irrégularité ».

### 2.2.3.5. Les modalités d'intervention du service d'audit interne

La charte doit plus concrètement encore se plonger dans les modalités pratiques d'intervention du service d'audit. Le but poursuivi est double :

- dresser un cadre formel de déroulement des missions, afin de garantir une certaine homogénéité d'intervention ;
- informer les audités des modalités d'intervention, de présentation des conclusions et de suivi des recommandations (LEMANT, 1999 : 53).

#### a. la programmation des interventions

La mise en œuvre de la programmation doit être décrite avec précision dans la charte afin d'éviter que ne surgissent des conflits de compétence quant à sa définition. Le service d'audit doit pouvoir susciter de sa propre initiative des missions mais il doit aussi être à l'écoute des demandes des directions (IIA, 2003).

Les normes stipulent que : « le directeur de l'audit interne doit soumettre annuellement, à la direction générale pour approbation et au conseil d'administration pour information, le programme d'activité du service... ». Le service audit interne établit un plan pluriannuel et un programme annuel, fondés sur une analyse des risques et tenant compte des besoins exprimés par les services (Diagne, 2004 : 13).

Selon Lemant (1999 : 86), les chartes font état d'un processus de programmation des missions, dont les finalités sont multiples :

- la programmation, approuvée par la Direction Générale ou en comité d'audit, contribue à légitimer les interventions de l'audit en leur ôtant tout caractère arbitraire ;
- elle est opposable aux audités lorsque ceux-ci cherchent, pour des motifs parfois peu étayés, à différer les interventions de l'audit ;

- elle constitue un instrument de gestion du service pour son responsable et à la base d'un tableau de bord d'activité à destination de la direction générale ou du comité d'audit ;
- elle est enfin un des moyens de mesurer l'efficacité du service et d'apprécier le respect des objectifs qui lui sont assignés.

#### **b. Déroulement d'une mission**

Ce thème doit être détaillé de façon précise dans la charte. (Lemant, 1999 : 35) :

##### **❖ La phase de préparation**

La charte doit insister sur cette phase notamment sur l'établissement de la lettre de mission qui est un préalable à toute démarche auprès des audités.

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à la mission. Cette phase exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. L'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle doit être suffisamment précise pour éviter que les auditeurs et les audités ne la considèrent comme purement formelle. (Diagne, 2004 :25)

##### **❖ La phase de réalisation**

L'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Cette phase doit faire appel aux capacités de dialogue et de communication qui sont les premiers critères d'une intégration réussie.

##### **❖ La phase de conclusion**

Elle exige avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction.

Les points évoqués dans les chartes concernent :

- la description de la phase de validation des constats et de présentation orale des conclusions ;
- la description du type de rapport qui est établi ;

- la forme habituelle des rapports si celle-ci est normalisée ; en particulier la méthodologie des fiches de révélation et d'analyse des problèmes. (IFACI, 1995 :63)

#### 2.2.3.6. Les suites de la mission

Afin d'asseoir la crédibilité de l'audit et témoigner de son efficacité, la charte doit élaborer un chapitre relatif aux suites de mission.

Après chaque mission, le service audit interne adresse un rapport contenant les constatations, recommandations ou remarques aux départements ou services compétents et une synthèse au directeur général ou au comité d'audit.

Selon les normes, la charte doit préciser les signataires du rapport d'audit « Le directeur de l'audit interne ou une personne désignée doit approuver et signer tous les rapports définitifs ». La charte doit aussi indiquer les destinataires des rapports obligés ou possibles :

- les membres de la direction de l'unité auditée ;
- les membres de l'organisation occupant un poste plus élevé dans la hiérarchie ;
- les auditeurs externes ;
- le conseil d'administration (IFACI, 2004 :16).

La description du processus de suivi des recommandations dans la charte ne peut se limiter à une simple affirmation de principe mais doit insister sur son caractère obligatoire et nécessaire. La démarche d'audit repose sur une série d'étapes, lesquelles dégagent progressivement un consensus autour de la réalité des constats, de leurs causes, de leurs conséquences et des recommandations utiles. Les normes prévoient que « L'auditeur interne doit s'assurer qu'une action correctrice a été entreprise et qu'elle atteint les résultats escomptés, ou que la direction ou le conseil d'administration a accepté le risque de ne pas engager d'actions correctives sur les constats figurant dans le rapport» (IFACI, 2001 : 38).

#### 2.2.3.7. Organisation et moyens du service d'audit interne

Il est essentiel de décrire dans la charte la structure interne du service d'audit et les moyens qui lui sont attribués. Le service audit interne doit disposer du personnel nécessaire et avec les qualifications requises pour accomplir les missions approuvées dans le plan annuel. Les Normes précisent que toutes limitations concernant, entre autre, les budgets financiers et de

personnel approuvés « doivent être communiquées au conseil d'administration par écrit » car elles sont susceptibles d'empêcher le service d'audit de réaliser ses objectifs et son planning. (IFACI, 2001 : 12).

#### **a) Le directeur de l'audit**

Les Normes insistent très largement sur le rôle fondamental du Directeur de l'Audit Interne. Elles lui confèrent de façon précise des responsabilités pour le fonctionnement harmonieux du service. Le directeur de l'audit doit identifier, analyser et qualifier ses attentes, et de prendre conscience de la distance entre les faits générateurs et ce qu'est le service d'audit interne (Lemant, 1995 : 17).

Quelques chartes soulignent également le rôle prééminent du responsable du service d'audit en lui consacrant des développements substantiels. Il est en effet loin d'être inutile de rappeler dans la charte, outre son rôle traditionnel d'animation du service, les responsabilités particulières du directeur de l'audit en matière :

- de respect des règles de déontologie ;
- d'évaluation globale de l'efficacité du système de contrôle interne dans l'entreprise ;
- de suivi de l'application des principales recommandations contenues dans les rapports.

#### **b) Le recrutement du personnel et la formation**

Il semble essentiel de souligner dans la charte que l'efficacité d'un service d'audit dépend de la qualité des hommes qui le composent. Les points obligés constitutifs de ce paragraphe de la charte sont notamment les suivants :

- la nécessité de recruter des auditeurs de haut niveau, montrant de réelles aptitudes professionnelles ;
- l'importance de l'existence d'un plan de formation adapté ;
- l'enrichissement que constitue pour les cadres un passage par l'audit dans la perspective d'exercer par la suite des fonctions de management de haut niveau ou des fonctions d'expertise de rang équivalent.

En pratique, il ya un 'noyau dur' de qualités humaines sur lequel tout le monde s'entend : le dynamisme, l'équilibre, l'imagination, la rigueur et la méthode, et enfin la communication (Vincenti, 2002: 25).

### **c) Les moyens et outils du service**

La charte doit préciser que le service d'audit interne est destinataire de tous les documents portant sur l'organisation, les procédures et les règles de gestion de la société. Elle doit décrire le mode d'organisation et de fonctionnement conforme à la déontologie de l'audit interne.

### **d) Le rapport annuel**

La charte doit inscrire le principe d'élaboration d'un rapport annuel. Ce rapport doit être soumis à la 'Direction Générale et au conseil d'administration', annuellement et plus fréquemment si nécessaire. Il doit mentionner les constatations les plus importantes obtenues lors des audits et des recommandations correspondantes (Bourmaud, 1995 : 9).

### **2.2.3.8. les recommandations et le suivi des réponses aux recommandations**

Dans le cadre de leur mission, des recommandations destinées à corriger les dysfonctionnements doivent être émises par les auditeurs afin de pallier aux carences détectées. Ces recommandations doivent être claires et détaillées pour une mise en œuvre facilitée. (Hans ,2002 :47)

La charte peut enfin prévoir les conditions dans lesquelles sera appréciée la qualité des prestations accomplies par le service d'audit. Les Normes disposent ainsi que 'le directeur de l'audit interne doit établir et mettre en œuvre un plan de contrôle pour 'évaluer les activités de son service. Certaines chartes prévoient à ce titre une mesure stricte du temps passé sur chaque mission. C'est un moyen de confirmer que la charte confère certes des droits aux auditeurs, mais leur impose aussi des devoirs (Renard, 2003 :4).

### **Conclusion**

Doter une société d'une charte d'audit, c'est affirmer que la fonction audit est une activité indépendante et légitime d'appréciation au service de l'entreprise. Les différents aspects abordés dans la charte traduisent à la fois le professionnalisme et l'indépendance de l'audit.

## Chapitre 3 : approche méthodologique de l'étude

A la suite de notre revue de littérature, du cadre de la pratique professionnelle et de la définition de la charte d'audit interne nous allons exposer à présent notre méthode de travail. A cet effet, nous allons présenter notre modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte des données et le choix des instruments.

### 3.1 Le modèle théorique d'analyse

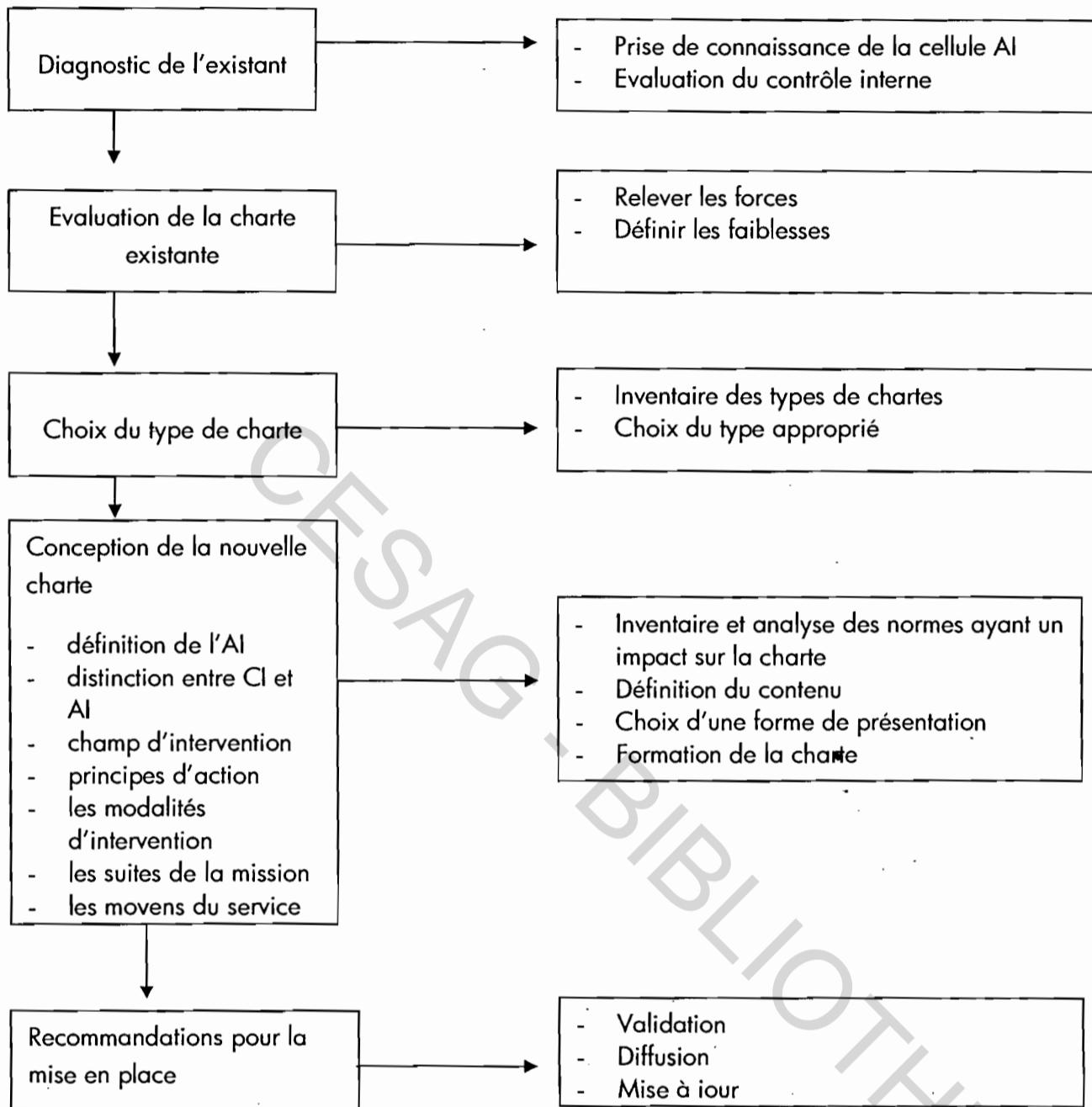
Pour élaborer notre modèle théorique d'analyse, nous nous sommes basés sur la revue de littérature que nous avons menée au niveau de la bibliothèque du CESAG mais aussi sur internet. Cette recherche documentaire aura alimenté notre réflexion ayant abouti à la conception de la problématique, au choix des thèmes à aborder dans les guides d'entretien.

Nous avons également exploité les documents internes de la SODEFITEX pour traiter certaines parties de notre thème d'étude.

Le modèle d'analyse nous a servi de guide dans la conduite de notre étude. Il comporte deux phases essentielles :

- une première consistant en l'évaluation de la charte du groupe afin d'en dégager les forces et les faiblesses au plan théorique comme au plan pratique ;
- une seconde, qui, partant des aspects positifs et proposant des améliorations pour prendre en charge les faiblesses, nous permet de concevoir une nouvelle charte mieux adaptée au contexte actuel, avec en plus, la conception de supports techniques destinés à faciliter le travail des auditeurs internes.

Figure n.1 : Modèle d'analyse



### 3.2. La méthode de collecte de données

La phase pratique de cette étude consistant en la conception d'une charte d'audit interne, requiert la connaissance des procédures actuellement mises en place mais doit également tenir compte des préoccupations des acteurs intervenants dans les missions de la SODEFITEX. Aussi elle a été basée sur l'analyse documentaire, et les entretiens avec les acteurs impliqués dans les missions.

### 3.2.1. L'analyse documentaire

Elle consiste à exploiter toute la documentation existante au sein de la SODEFITEX notamment le manuel d'audit qui a été élaboré en 2001, et les notes de services complémentaires relatives à la création d'un service d'audit interne. Cette revue documentaire nous sera nécessaire dans l'obtention des données.

### 3.2.2) Les entretiens

Ils sont destinés à recueillir les avis des acteurs sur les aspects essentiels du service d'audit interne. Ils ont été également confectionnés dans le but de prendre en compte les préoccupations des auditeurs lors de la conception de la nouvelle charte. Nous avons effectué des entretiens de façon individuelle avec les directeurs départementaux en fonction de leur disponibilité.

### 3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes (Lemant, 1995 :195). Cette technique consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et chacun des objectifs, listent les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Nous avons établi deux types de questionnaires : celui des audités et celui des auditeurs. Les questions sont de type « fermées » et est construit de telle sorte qu'un « non » signale une anomalie ou une faiblesse.

### Conclusion

La réussite de notre étude dépend du modèle d'analyse que nous avons élaboré, de la pertinence de la méthode de collecte des informations et de leur exploitation mais aussi, reste tributaire de la collaboration des auditeurs de la SODEFITEX. Nous espérons que cette approche méthodologique que nous avons adoptée nous permettra de bien conduire notre travail.

## Conclusion de la première partie

Cette partie nous a permis de faire une revue de littérature sur la pratique professionnelle de l'audit interne, le contenu d'une charte d'audit interne et le processus d'élaboration d'une charte d'audit interne.

C'est sur cette base que nous avons élaboré notre modèle d'analyse, à travers une synthèse de certains auteurs, démarche que nous transposerons à la SODEFITEX, objet de notre seconde partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Deuxième partie : cadre pratique**

## Introduction

Recommandées par l'IIA et l'IFACI, adoptées très largement par la profession, les chartes font au quotidien la preuve de leur utilité dans les services d'audit. La charte est l'instrument idéal pour accompagner les grandes mutations du service d'audit. Loin d'être figé, ce texte doit être évolutif et être remanié lorsque survient une modification significative du champ d'intervention ou de l'organisation de l'audit : tel est le cas de la SODEFITEX.

La présence d'un service d'audit interne, efficace et reconnu dans une entreprise comme la SODEFITEX, devra se matérialiser par l'adoption d'une charte. Elle permettra de mieux structurer le service d'audit et de clarifier les missions dévolues au corps de contrôle.

L'objet de cette partie est de présenter la société avant d'élaborer sa charte. Celle-ci se subdivise en 3 chapitres :

- le premier sera consacré à la présentation de la SODEFITEX et sa cellule Audit Interne ;
- le deuxième nous permettra de décrire et dévaluer la charte d'audit du groupe DAGRIS ;
- le troisième expose la nouvelle charte que nous allons concevoir.

## **Chapitre 4 : Présentation de la SODEFITEX et de la Cellule Audit Interne**

En 1964, sur demande du gouvernement sénégalais, l'agro-industrie cotonnière a été lancée au Sénégal par la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT), devenue Développement des Agro-industries du Sud (DAGRIS) dans les régions administratives de Tambacounda, Kolda et Kaolack.

Dix ans plus tard, le 15 mars 1974, la Société de Développement des Fibres Textiles (SODEFITEX) est créée sous forme d'une société d'économie mixte avec un capital de 750.000.000 FCFA.

En plus de sa vocation de développement de l'agro-industrie cotonnière, elle avait une mission de Société Régionale de Développement Rural du Sénégal Oriental et de la Haute Casamance. Elle intervient dans les domaines de l'alphabétisation, de la formation de techniciens ruraux, de l'élevage et des cultures céréalières, de l'organisation et de la structuration des organisations paysannes, de l'hydraulique villageoise et de la réalisation de pistes rurales.

Ses objectifs étaient principalement : l'amélioration des revenus des producteurs et l'approvisionnement de l'industrie textile locale en matières premières.

### **4.1 Présentation de la SODEFITEX**

Dans le cadre des politiques de désengagement et de décentralisation de l'Etat sénégalais, et l'avènement de nouvelles stratégies de développement agricole, la SODEFITEX est privatisée le 13 novembre 2003. Le capital social passe de 750 millions à 3 milliards de francs CFA.

Elle devient Société de Développement et des Fibres Textiles, un changement de dénomination qui marque l'ancrage de l'entreprise dans la perspective du développement durable. La SODEFITEX se positionne comme une société de développement et se fixe les défis de la qualité, de la compétitivité et de la diversification agro-industrielle.

Tableau 3 : tableau de répartition du capital

Actionnaires	Pourcentage de capital détenu
DAGRIS S.A	49 %
Etat du Sénégal	46,5%
MASA	2 %
CBAO	1,25 %
CNCAS	1,25 %
Total	100 %

Source : SODEFITEX (2007: 3).

#### 4.2. Les missions

La nouvelle SODEFITEX a pour mission le développement de l'agro-industrie cotonnière au Sénégal par :

- le conseil agricole ;
- la formation des cotonculteurs ;
- la collecte de la production de coton graine ;
- l'égrenage et la vente de la fibre et de la graine de coton ;
- la diversification agro-industrielle. (Plan d'affaires, 2007 :5)

La vision de la SODEFITEX se décline en sept points :

- a) Bâtir une coton culture pluviale moderne et durable, permettant d'offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations agricoles familiales ;
- b) Construire une SODEFITEX nouvelle, propriété des cotonculteurs, des salariés et des investisseurs privés et de l'Etat et qui est gérée selon les normes les plus avancées et diversifiant ses activités agro-industrielles ;
- c) Maintenir notre présence dans la vallée du Fleuve Sénégal, par l'initiation d'un système de culture irriguée à base de coton et d'autres spéculations à haute valeur ajoutée ;

- d) Satisfaire les besoins d'une filature locale performante et exporter les surplus de production avec une sur cote découlant des efforts pour la consolidation de la qualité ;
- e) Produire à terme près de 100 000 tonnes de coton-graine et plus de 43 000 tonnes de coton fibre d'excellente qualité ;
- f) Renforcer nos prestations de services en développement rural en soutien à l'émergence d'une nouvelle économie rurale dans le tiers-Sud du Sénégal ;
- g) Jouer un rôle actif dans la défense du coton africain qui est aujourd'hui compromis par l'effet des subventions européennes et américaines.<sup>5</sup>

### 4.3. Les activités

La SODEFITEX est une société agro-industrielle et commerciale qui a pour vocation principale: « La production et la commercialisation de fibre, de graines et de semences de coton ».

Indépendamment de l'activité cotonnière, elle offre à travers la « Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, et les autres Activités Rurales et l'Environnement » (BAMTAARE) des prestations de services d'appui au développement rural :

- alphabétisation ;
- formation des ruraux ;
- appui aux organisations rurales ;
- appui conseil aux exploitations agricoles familiales.

BAMTAARE offre ses services à une clientèle variée : Etat, organisations de producteurs, projets de développement et organismes privés.

---

<sup>5</sup> [www.sodefitex.sn](http://www.sodefitex.sn)

#### 4.4. Structure organisationnelle

Outre les fonctions de management (Audit Interne, Contrôle de Gestion, Finance, Administration et Gestion des Ressources Humaines, Management de la Qualité, Suivi-Evaluation et Prospective) et la fonction commerciale, la SODEFITEX est structurée en trois Directions opérationnelles qui travaillent en étroite synergie.

La société emploie actuellement un effectif permanent de 397 salariés, spécialisés dans les métiers de l'agronomie et du développement rural, de l'égrenage, de la maintenance industrielle, du transport et du commerce international. Le personnel saisonnier employé dans ses usines pendant la campagne d'égrenage est fonction du niveau de la production.

L'effectif des permanents est composé à 45% de spécialistes de la production agricole et du développement rural, ce qui traduit l'importance accordée à l'amont de l'égrenage.

La SODEFITEX comporte sept directions réparties comme suit :

Trois (3) directions opérationnelles à Tambacounda :

- la Direction de la Production Cotonnière ;
- la Direction Industrielle ;
- la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres activités Rurales et l'Environnement.

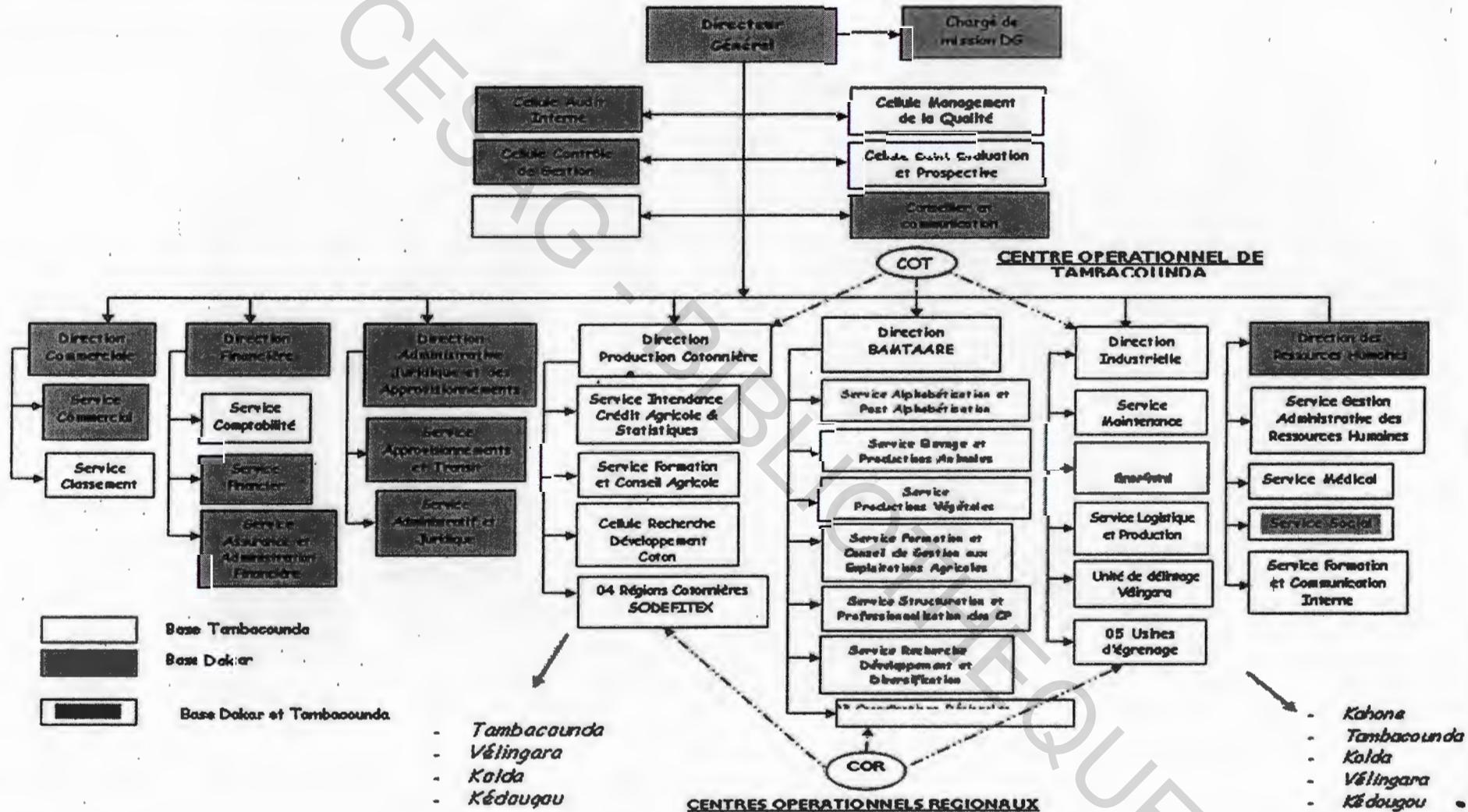
Quatre (4) directions d'appui à la production à Dakar :

- la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements ;
- la Direction Financière ;
- La Direction Commerciale ;
- la Direction des Ressources Humaines.

En plus d'un conseiller en communication, quatre cellules sont rattachées à la Direction Générale :

- la Cellule Suivi Evaluation et Prospective (CSEP) ;
- la Cellule Management de la Qualité (CMQ) ;
- la Cellule Contrôle de Gestion (CCG) ;
- la Cellule Audit Interne (CAI).

Figure 2 Organigramme de la SODEFITEX



#### 4.5 Présentation de la cellule audit interne

La cellule audit interne a été créée en janvier 2004 à la place de la cellule contrôle interne. La nouvelle Cellule d'audit interne a pour cadre de référence la charte d'audit du groupe DAGRIS.

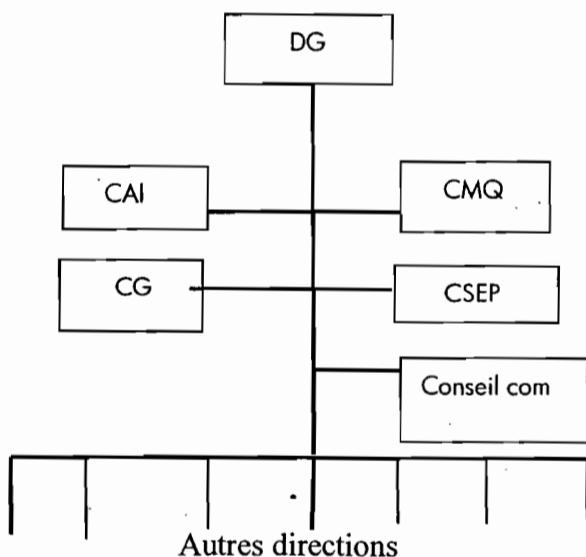
##### 4.5.1 Rôle de l'audit interne

Les nouvelles missions de l'audit interne consistent, en plus de contrôler l'exactitude des comptes, à s'assurer de l'utilisation efficace et au meilleur coût des ressources, de la validité de l'information et de la maîtrise des risques. L'activité de l'audit interne s'étend à l'ensemble des opérations de gestion. Les contrôles s'appliquent tant aux processus de fonctionnement et d'organisation qu'à leur résultat.

##### 4.5.2 Place de l'audit interne dans l'entreprise

L'audit interne est directement rattaché au directeur général. Son indépendance vis-à-vis des départements et structures de direction lui assure son autonomie et sa légitimité. L'auditeur interne est un conseiller pour les dirigeants de l'entreprise en vue d'améliorer la qualité de la gestion.

Figure n 3 : Organigramme de la CAI



Source : SODEFITEX (2007 : 7).

### 4.5.3 Objectifs de l'audit interne

L'audit interne a trois principaux objectifs :

- l'évaluation de la maîtrise des risques : le service d'audit s'assure que le système de contrôle interne en vigueur couvre de façon raisonnable les risques potentiels et permet le respect des directives et procédures ;
- la vérification de l'exactitude et de la fiabilité des informations : cette activité recouvre le contrôle des informations et statistiques destinées à la prise de décisions ainsi que l'utilisation et la diffusion de ces informations ;
- la vérification de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation des ressources : il s'agit pour le service d'audit interne de s'assurer d'une part, de la répartition adéquate des ressources et d'autre part, que celles-ci permettent l'obtention des meilleures performances possibles.<sup>6</sup>

### 4.5.4 Les activités de la CAI

Les activités de la Cellule d'audit interne s'inscrivent dans un cadre de gestion des risques. La gestion des risques est une opportunité pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise. On notera que le risque tel qu'il est défini ici n'est pas limité aux éléments qui peuvent avoir une incidence négative sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les nouvelles pratiques de contrôle interne et la planification de l'audit interne en fonction d'une évaluation préalable des risques, relèvent de la protection de la continuité des activités courantes de l'entreprise.

La démarche de la Cellule Audit Interne est participative. Elle consiste à impliquer les principaux acteurs de l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du système d'audit interne. Ceci pour faciliter l'appropriation par ceux-ci et susciter leur adhésion au système.

---

<sup>6</sup> Plan d'affaires 2005-2007

Une collaboration est mise en œuvre avec le service d'audit interne de DAGRIS afin de développer un partenariat et une harmonisation des pratiques, outils et techniques d'audit interne et de gestion des risques.

#### 4.5.5 Les outils de la CAI

Les outils de la nouvelle Cellule sont essentiellement :

- la charte de l'audit interne commune aux entreprises du Groupe DAGRIS, un document officiel qui précise la mission générale, les pouvoirs et responsabilités de la Cellule ;
- le manuel de procédures interne, un document interne à la Cellule énumérant les procédures à suivre pour réaliser une mission ;
- la cartographie des risques, c'est à dire l'identification et l'évaluation globale des risques de l'entreprise ;
- un plan d'audit, c'est à dire la programmation annuelle des différentes missions en fonction de l'importance des risques potentiels, la priorité est accordée aux activités clés de l'entreprise et aux missions demandées par les autres directions ;
- la concertation et le dialogue permanent avec les principaux responsables notamment les directeurs et chefs de service dans un premier temps ;
- l'organisation de séminaires internes ;
- l'organisation de rencontres et des échanges de documents avec le service audit interne de DAGRIS et les autres entreprises du groupe.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Manuel d'Audit Interne : groupe Dagriss

**Conclusion**

La culture d'entreprise de la SODEFITEX s'est construite autour de trois valeurs principales :

- une éthique de développement durable qui place l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations rurales et le développement des ressources humaines au centre des préoccupations de l'entreprise ;
- la promotion de la qualité dans tous les domaines, garante de l'amélioration des performances ;
- une éthique des affaires qui bannit la corruption et les pratiques commerciales douteuses.

La cellule audit interne veille au respect de cette culture d'entreprise. Pour cela elle se dote des outils techniques qui sont décrits dans le manuel d'audit : tels que la cartographie des risques, le plan d'audit et la charte d'audit cadre de notre travail que nous allons évaluer à présent.

## Chapitre 5 : Présentation et évaluation de la charte du groupe DAGRIS

Le Groupe DAGRIS, en veillant à créer des potentiels de richesses équitablement partagés entre les différents acteurs des filières de production des agro-industries fonde sa croissance sur une déontologie qui impose des valeurs de transparence, de régularité des opérations, de respect des règles internationales, visant à la protection des richesses naturelles et de l'environnement, de respect des droits de l'homme dans l'organisation du travail.

Dans un groupe de dimension internationale comme DAGRIS, la maîtrise de ses principes et de l'ensemble des risques suppose la création d'une organisation interne de contrôle et de surveillance au service du groupe. L'audit interne en est une composante.

Ce rôle de l'audit ne peut pour autant s'exercer totalement sans l'existence d'une éthique et d'une déontologie professionnelle, ni sans information sur ses objectifs et ses méthodes. Tel est le but de la charte du groupe.

### 5.1. Présentation de la charte d'audit DAGRIS

Cette présentation respecte la structure actuelle de la charte existante. Elle comprend : la définition et le rattachement du service audit interne du groupe, les principes gouvernant une mission d'audit, les règles qui président à une mission, les règles spécifiques aux auditeurs attachés aux filiales.

#### 5.1.1 Définition et rattachement du service audit interne

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

Afin d'assurer son indépendance dans l'entreprise, le Service de l'Audit interne est rattaché au Président Directeur Général. Le programme d'audit est proposé par le PDG et examiné par le comité d'audit de DAGRIS SA. Le Service de l'Audit Interne peut proposer des missions au PDG, mais ne peut se mandater lui-même sur une mission. Le service de l'Audit Interne a cependant un devoir d'alerte. S'il perçoit un risque, il se doit d'en informer immédiatement par écrit le PDG.

### **5.1.2. Le champ d'action**

Le champ d'action de l'audit interne concerne tous les domaines et toutes les fonctions de la société et de ses filiales majoritaires, sans autre limitation que celles imposées par le Président.

### **5.1.3. Les principes gouvernant une mission d'audit**

#### **a) La transparence**

La relation qui découle d'une mission doit être transparente dans les deux sens et s'effectuer dans un esprit de coopération pour une plus grande efficacité de l'entité auditée.

#### **b) La confidentialité**

En dehors des destinataires du rapport, l'auditeur s'oblige à une stricte confidentialité sur ses missions, tant en externe qu'en interne. En interne, il ne pourra faire mention d'une mission précédente auprès d'une autre entité que pour faire part d'une solution qui fonctionne bien dans une autre entité du groupe.

#### **c) L'objectivité**

L'auditeur s'oblige à des constats objectifs, documentés et impartiaux. Il fait preuve d'intégrité et de rigueur dans ses missions. Cette objectivité suppose notamment que l'auditeur s'abstienne de porter un jugement sur les personnes, sauf s'il est clairement mandaté en ce sens et que cela fait l'objet de la mission. En tout état de cause, l'audit interne peut en aucun cas porter une critique sur un individu, ni en privé, ni en public. L'entité faisant l'objet d'une mission s'engage à commenter cette mission dans un esprit similaire.

**d) L'indépendance**

L'auditeur ne peut avoir ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite. Ainsi, un ancien responsable ne pourra auditer la fonction qu'il a dirigée dans l'entreprise

**e) Le professionnalisme**

L'auditeur adhère au code de déontologie de l'IFACI.

**5.1.4. Les moyens de l'auditeur**

L'entité faisant l'objet d'un audit s'engage à laisser l'auditeur rencontrer toute personne qu'il lui semblera utile de voir pour une compréhension d'ensemble de la situation. De même, elle porte à la connaissance de l'auditeur toute information ou document demandé, quelle qu'en soit la nature, sans que celui-ci ait à en justifier. Ce droit d'accès n'est cependant pas permanent, il n'est valable que pour la durée de la mission.

**5.1.5 Les règles qui président à une mission****a) La lettre de mission**

Une lettre de mission est établie, signée du PDG. Cette lettre est le mandat de l'audit. Elle précise :

- l'objet de la mission, le programme prévisionnel, les limites éventuelles ;
- le calendrier prévisionnel.

**b) La mission**

L'auditeur a, dans le cadre de sa mission, une obligation de courtoisie et de respect des personnes. Notamment :

- il se conformera au règlement intérieur de l'entité dans la mesure où celui-ci sera porté à sa connaissance ;
- il ne pourra en aucun cas exiger d'un membre de l'entité qu'il reste au-delà de son temps de travail normal. L'auditeur n'est pas habilité à décider qu'une personne doit faire des heures supplémentaires pour l'assister.

- l'auditeur documente sa mission de façon à pouvoir étayer ses constats et recommandations. Pour effectuer son travail, il procède par : interviews dans un cadre individuel ou collectif ; études de documents, de fichiers, sondages etc...

### **c) Projet de rapport**

Dans un délai raisonnable après la mission (en principe moins de trois semaines), l'auditeur émet un projet de rapport dont les seuls destinataires seront les membres de la fonction examinée, en respectant ce qui aura été décidé avec les principaux responsables dans la phase de présentation de la mission. Ce projet sera l'occasion de discuter des constats et recommandations effectués. Il comporte :

- la lettre de mission ;
- un rapport de synthèse contenant ;
- les chiffres clés liés à la mission ;
- l'opinion du Service Audit sur la mission ;
- une synthèse des principaux constats effectués ;
- un tableau de suivi des recommandations ;
- un rapport détaillé précisant, point par point, l'ensemble des constats effectués et des recommandations.

### **d) Rapport final**

Après revue du projet de rapport avec l'entité auditée, et approbation par le chef du Service de l'Audit Interne, le projet de rapport est soumis au Président Directeur Général, discuté dans une réunion avec :

- le Président Directeur Général ;
- le Secrétaire Général de DAGRIS SA,
- l'équipe d'audit en charge de la mission.

### **e) Suivi de mission**

L'auditeur interne doit s'assurer qu'une action corrective a été entreprise et qu'elle atteint les résultats escomptés. Le principe adopté est donc d'effectuer un suivi de toutes les missions d'audit. Ce suivi est intégré dans le programme d'audit. IL se fera en fonction de l'importance du sujet :

- soit par échange de mail, appel au téléphone ;
- soit, de façon courte, à l'occasion d'une autre mission dans l'entité ;
- soit dans le cadre d'une mission spécifique de suivi.

### **5.1.6. Règles spécifiques aux auditeurs attachés aux filiales**

Les auditeurs en filiales sont rattachés hiérarchiquement au Directeur Général de la filiale et fonctionnellement au Chef du service Audit Interne Groupe. Ils obéissent aux règles de la Charte d'Audit au même titre que les auditeurs centraux avec les spécificités suivantes :

#### **a) Domaines d'intervention**

Outre les missions, qui leur sont confiées dans de l'audit interne des sociétés du groupe, les auditeurs des filiales interviennent au sein de leur propre société dans le cadre d'un programme annuel spécifique.

#### **b) Le programme d'audit annuel de la filiale**

Un projet de programme d'audit annuel établi par la cellule d'audit interne de la filiale est validé par de Directeur Général et communiqué pour information au Chef du Service d'Audit Interne Groupe et au Président.

#### **c) La lettre de mission**

Elle est établie par le responsable de la cellule d'audit interne de la filiale dans le respect du programme annuel et est validée par la signature du Directeur Général qui lui donne force exécutoire.

Dès son établissement une copie est transmise au Chef du Service de l'Audit Interne Groupe.

KADRI EKADE Balkissa, DESS Audit et Contrôle de Gestion, 18<sup>ème</sup> promotion, 2006-2007, CESAG.

#### **d) Le Projet de rapport**

Le projet de rapport est présenté aux audités dans une démarche de validation. Il est ensuite soumis au Directeur Général de la filiale pour validation finale et émission du rapport définitif. Dès l'établissement du rapport définitif, une copie est transmise au Chef du Service de l'Audit Interne Groupe.

Les rapports des missions effectuées par la cellule d'audit interne de la filiale seront présentés avec une page de garde de couleur blanche.

#### **5.2. Tableau des forces et faiblesses de la charte du groupe DAGRIS**

Nous venons de décrire la charte d'audit du groupe DAGRIS telle que se présente dans le manuel d'audit interne du groupe. Cette charte contient des aspects importants relatifs à la conduite des missions mais aussi, elle contient des limites qu'il faudrait prendre en compte pour concevoir la nouvelle charte de la SODEFITEX. Ce sont ces avantages et limites que nous listons en termes de forces et faiblesses au plan théorique comme au plan pratique.

Pour l'évaluation proprement dite de la charte DAGRIS, nous avons préféré concevoir un tableau synoptique. Ce dernier présente les forces et faiblesses décelées.

**Tableau 4 : Forces et faiblesses de la charte d'audit interne de DAGRIS**

DOMAINES	FORCES	FAIBLESSES
Présentation de la société		La charte ne fait aucune présentation de la SODEFITEX
Présentation de la charte		Elle ne donne pas les raisons qui ont conduit à l'adoption d'un tel document
La mission du service d'audit et la définition de l'audit et du contrôle internes	L'audit interne bien défini	La charte ne clarifie pas les notions de contrôle interne, inspection et contrôle de gestion Elle ne définit pas le rôle de l'audit interne
Le champ d'intervention de l'audit interne	Elle précise tous les domaines relevant de la compétence de l'audit interne	Il ne prend pas en charge la réalisation d'enquêtes de personnel
Place de l'audit interne dans l'organisation	Le rattachement du service d'audit interne est bien indiqué dans la charte	La charte n'indique pas le niveau fonctionnel de l'entité constituant l'audit interne. Elle ne précise pas le rang hiérarchique du responsable de cette entité
La déclaration des responsabilités de l'audit interne		La charte ne mentionne pas la déclaration des responsabilités de l'audit interne
Les règles de déontologie	Ce paragraphe est bien défini dans la charte	
Les Normes d'audit		La charte ne fait pas référence aux nouvelles normes de la pratique professionnelle
La programmation des missions		La charte ne respecte le chapitre des normes qui stipule que : « le directeur de l'audit doit soumettre annuellement ... le programme d'activité du service. »
Le déroulement de la mission	La charte fait état de la lettre de mission	La charte ne détaille pas les différentes phases du déroulement d'une mission
Les suites de mission		La charte ne précise pas les destinataires du rapport La charte doit mentionner la confidentialité de certains rapports
Organisation et moyens du service d'audit		Elle ne souligne pas le rôle prééminent du responsable du service d'audit La charte ne fait pas état du recrutement du personnel et de la formation
Le rapport annuel		La charte ne mentionne pas l'élaboration d'un rapport annuel sur l'activité du service d'audit

## Conclusion

Nous venons de présenter la charte d'audit interne du groupe DAGRIS. A partir du diagnostic de cette charte, il est loisible de savoir ce qui sera pris en compte dans l'élaboration de la charte de la SODEFITEX. Ceci constitue l'objet de ce sixième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 6 : Elaboration de la charte d'audit interne de la SODEFITEX

Après avoir présenté l'entreprise et analysé les forces et les faiblesses de la charte d'audit interne de DAGRIS, nous allons mettre en oeuvre la méthodologie développée au chapitre 3. Cette démarche débouchera sur la nouvelle charte d'audit interne de la SODEFITEX. Ce document comprendra :

- la présentation de la charte à travers le rôle et les objectifs de l'audit interne, son champ d'intervention, sa place dans l'organisation de la SODEFITEX, les principes d'action, la programmation et le déroulement des missions...
- les recommandations pour une mise en place réussie de cette charte d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Société de Développement et des Fibres Textiles**

**SODEFITEX**

Société Anonyme au capital de 3.000.000.000 de FCFA

*Membre de l'Association Cotonnière Africaine (A.C.A)*

## Charte d'audit interne

La SODEFITEX est une société du  GROUPE DAGRIS

Largement diffusée et commentée, la charte de la SODEFITEX définit la mission de la cellule de l'Audit Interne, ses objectifs et ses responsabilités et garantit les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec la déontologie professionnelle, internationale et nationale, elle formalise la place de l'Audit dans l'organisation.

La charte de la SODEFITEX constitue un référentiel : elle établit les règles du jeu entre l'Audit Interne, sa hiérarchie, ses interlocuteurs et ses partenaires.

### 6.1. Présentation de la charte

La gestion d'une entreprise comme la SODEFITEX repose sur le principe d'une très large délégation de responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de contrôle, afin que la Direction Générale ait l'assurance de la correcte utilisation par chaque entité de cette autonomie.

Les actions de la SODEFITEX, qui doivent être génératrices de rentabilité durable, et s'inscrire dans une démarche de culture de risques et d'optimisation des ressources.

La maîtrise de ces principes et de l'ensemble de nos risques suppose la création d'une organisation interne de contrôle et de surveillance au service de la Direction Générale. La cellule audit interne en est une composante.

Le rôle de l'audit est aussi, à partir d'une analyse de l'organisation et des systèmes de contrôle, d'apprécier l'efficacité de ses modes de fonctionnement, de proposer des améliorations et, d'être facteur de progrès contribuant au développement de l'entreprise.

Ce rôle de l'audit et sa contribution à l'amélioration de la performance globale de la SODEFITEX ne sauraient s'exercer efficacement sans :

- la définition d'une éthique et d'une déontologie professionnelles qui doivent guider son action ;
- l'information de ses partenaires sur ses objectifs et ses méthodes.

Tels sont les buts de cette charte.

### 6.1.1. Rôle et objectifs de l'audit interne

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à la SODEFITEX une assurance sur le degré des maîtrises de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide la SODEFITEX à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La cellule audit interne de la SODEFITEX est un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise.

### 6.1.2. Le champ d'intervention de la cellule audit interne

Le champ d'action de l'audit interne concerne tous les domaines et toutes les fonctions de la société. Les missions d'audit sont définies par une note de service de la Direction Générale :

- la maîtrise des stratégies et des politiques adoptées par les organes délibérants ;
- l'étude des performances et de la pertinence des structures de la SODEFITEX;
- la pertinence du processus décisionnel des responsables hiérarchiques ;
- l'efficacité, l'exhaustivité et la fiabilité des systèmes de gestion et d'information ;
- le respect du corpus des lois, normes, règlements, procédures internes ou externes qui s'imposent à l'entité ;
- l'efficacité, l'exhaustivité et la fiabilité des procédures, des processus, des méthodes et pratiques ;
- le contrôle interne, la sécurité des biens et des personnes.

### 6.1.3. La place de la cellule audit interne dans l'organigramme de la SODEFITEX

La cellule Audit Interne de la SODEFITEX a pour mission l'évaluation et l'amélioration du contrôle interne. Cette mission est accomplie dans des conditions d'organisation et de fonctionnement de nature à assurer :

- la production de travaux satisfaisant aux normes professionnelles de l'audit ;
- la maîtrise de la gestion de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie et l'amélioration de ses performances.

Afin d'assurer son indépendance dans l'entreprise, la cellule Audit Interne est rattaché à la Direction générale.

Le Directeur de la cellule Audit interne est chargé de :

- contrôler l'activité de tous les services ;
- coordonner l'intervention des auditeurs externes et de tout intervenant en matière d'audit ;
- proposer à la direction générale un plan et un programme d'audit.

### 6.1.4 Les principes d'action

#### a) Autorité et responsabilité

Les différents services de la SODEFITEX faisant l'objet d'un audit s'engagent à laisser l'auditeur rencontrer toute personne qu'il lui semblera utile de voir pour une compréhension d'ensemble de la situation. De même, ils portent à la connaissance de l'auditeur toute information ou document demandé, quelle qu'en soit la nature, sans que celui-ci ait à en justifier la demande.

La cellule d'audit interne dispose d'un droit d'interrogation de tout fichier informatique ou base de données ; et doit être informé de tous les dysfonctionnements ou anomalies graves relevés dans un service.

Ce droit d'accès n'est cependant pas permanent, il n'est valable que pour la durée de la mission. L'auditeur interne n'a, sur les activités qu'il contrôle, ni responsabilité directe, ni autorité. Les recommandations qu'il est amené à formuler ne doivent en aucune façon décharger les personnes de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont assignées.

#### **b) Les règles de déontologie**

- Le directeur de la cellule audit interne veille à conduire ses audits et ses contrôles sans préjugé. Dans ses conclusions, il doit manifester un haut niveau d'objectivité, d'impartialité et d'honnêteté. Il doit se comporter de manière telle que son intégrité et sa bonne foi ne puissent pas être mise en doute.
- Dans sa contribution à la performance de la SODEFITEX, il doit allier une grande rigueur de méthode et une capacité d'écoute lui permettant d'appréhender les réalités opérationnelles.
- En cas de découverte d'irrégularités ou de fraudes graves, il informe immédiatement sa hiérarchie et examine avec elle la meilleure conduite à tenir pour la recherche de preuves avec le tact et la discrétion nécessaires.
- Les auditeurs internes de la CAI sont soumis à un strict secret professionnel dont seuls ses mandants peuvent l'affranchir.
- Les dossiers d'audit ne sont pas accessibles, à l'exception des parties utilisées par d'autres professionnels, eux mêmes astreints au devoir de réserve et au secret professionnel.
- La CAI a le devoir de refuser une mission qui lui serait proposée si elle estime, en conscience et de façon étayée, et après discussion avec la direction générale, qu'une insuffisance ou une absence de compétence ou de moyens adaptés à la mission proposée risque de nuire à la crédibilité des conclusions.
- La méthodologie, les outils et les moyens doivent répondre aux standards professionnels reconnus et viser le meilleur coût et la meilleure efficacité pour l'audit.

### 6.1.5 La programmation des missions

La cellule audit interne de la SODEFITEX est mandatée par la Direction Générale pour l'exécution de ses missions. Celles-ci, qu'elles aient été à l'origine décidées par la Direction Générale ou à l'initiative de la cellule audit interne, tout en revêtant, si besoin est, un caractère inopiné, s'inscrivent en règle générale dans le cadre d'un projet de programme annuel de missions basé sur une évaluation des risques.

Ce programme doit en particulier prévoir une répartition pondérée des missions de nature à permettre à la Direction Générale d'obtenir en permanence l'assurance raisonnable de la réalisation des objectifs du contrôle interne dans son ensemble.

Sur la base de ce projet établi par la cellule audit interne en liaison avec les directeurs, la Direction générale arrête un plan annuel de missions pouvant à tout moment être modifié si les circonstances l'exigent. Chaque mission fait l'objet d'un budget détaillé.

### 6.1.6 Le déroulement de la mission

Une lettre de mission est établie, signée du DG de la SODEFITEX. Cette lettre est le mandat de l'audit.

#### a) La lettre de mission

Les auditeurs devront pouvoir présenter leur lettre de mission à tout moment de l'exécution de leur mission.

#### b) La prise de connaissance

Elle s'effectue en deux temps :

- Une étude du dossier de référence sur le sujet. Cette période est destinée à acquérir les bases et la connaissance théorique nécessaire à l'exécution de la mission. Elle permet également d'avoir une première appréciation des éléments de contrôle interne contenus dans le processus à auditer.

- Une étude préalable de l'entité concernée par la mission. C'est dans cette phase que l'auditeur a le premier contact avec le terrain. L'objectif est de reconstituer la procédure à travers des interviews, l'observation physique, les questionnaires.

A l'issue de ces travaux un jugement est porté sur la qualité apparente du contrôle interne dans le processus audité et pour l'entité examinée. L'étendue des travaux à effectuer pour arriver à un jugement motivé et donc un programme de travail à mettre en œuvre en découlent.

#### **c) Le programme de travail**

Le programme de travail définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et évaluer l'incidence des faiblesses.

#### **d) La présentation orale**

Chaque mission se termine par la tenue d'une réunion de présentation et de validation des constats où sont associés, les responsables du département audité et le directeur de la cellule audit interne. La cellule a, dans ce cadre, développé des outils de présentation pour exposer et résumer les principaux constats et analyses.

Par ailleurs, en amont de cette présentation, les auditeurs s'efforcent, tout au long de la mission, d'expliquer leurs objectifs et de communiquer les résultats de leurs investigations aux audités et à leur hiérarchie.

### 6.1.7. Le projet de rapport

Dans un délai raisonnable après la mission (en principe moins de trois semaines), l'auditeur émet et approuve un projet de rapport dont les seuls destinataires seront les membres de la fonction examinée, en respectant ce qui aura été décidé avec les principaux responsables dans la phase de présentation de la mission. Ce projet sera l'occasion de discuter des constats et recommandations effectués. Il comporte :

- la lettre de mission ;
- un rapport de synthèse contenant :
  - les chiffres clés liés à la mission ;
  - l'opinion du Service Audit sur la mission ;
  - une synthèse des principaux constats effectués ;
  - un tableau de suivi des recommandations ;
  - un rapport détaillé précisant, point par point, l'ensemble des constats effectués et des recommandations.

### 6.1.8. Les suites de mission

Cette étape permet aux audités d'exprimer leur point de vue. Ils peuvent dans un délai de deux semaines à compter de l'envoi du projet de rapport, émettre toutes observations relatives aux constats.

La cellule audit interne étudie alors ces remarques. Ces dernières, selon les cas :

- ne sont pas intégrées dans le rapport (à la suite des constats) mais donnent lieu à modification totale ou partielle du constat ;
- sont intégrées dans le rapport avec observations de l'audit ;
- ne sont pas intégrées dans le rapport car elles n'étaient pas les constats.

En tout état de cause, l'ensemble des réponses des audités est annexé au rapport définitif. Cette phase revêt une importance particulière car elle permet aux audités d'exprimer, par écrit, leurs opinions et, à la cellule audit interne de nuancer ou modifier certains constats, en fonction de la pertinence et de la qualité des éléments avancés.

**a) L'élaboration des recommandations**

Les auditeurs émettent, dans le cadre de leur mission, des recommandations destinées à corriger les dysfonctionnements et pallier les carences détectées. La cellule audit interne s'efforce d'élaborer des recommandations claires et détaillées pour une mise en œuvre facilitée.

**b) Le suivi des réponses aux recommandations**

Le directeur de la cellule audit interne doit s'assurer qu'une action corrective a été entreprise et qu'elle atteint les résultats escomptés. Le principe adopté est donc d'effectuer un suivi de toutes les missions d'audit. Ce suivi est intégré dans le programme d'audit. IL se fera en fonction de l'importance du sujet :

- soit par échange de mail, appel au téléphone ;
- soit, de façon courte, à l'occasion d'une autre mission dans l'entité ;
- soit dans le cadre d'une mission spécifique de suivi.

**c) Les destinataires du rapport**

Les rapports d'audit interne seront transmis par la cellule audit interne au :

- Directeur de l'audit interne du groupe DAGRIS ;
- Conseil d'administration ;
- Directeur Général de la SODEFITEX ;
- Chef service concerné par la mission ;
- L'équipe d'audit en charge de la mission.

### 6.1.9. Organisation et moyens de la cellule audit interne

La cellule audit interne est destinataire de tous les documents de la société. Elle se fait par ailleurs communiquer toute information qu'elle juge utile, et peut accéder directement aux applications et aux fichiers informatiques.

#### a) Le directeur de l'audit

La responsabilité hiérarchique de la cellule audit interne est confiée au directeur de l'audit, membre du comité de Direction Générale. Les missions qu'elles qu'en soit l'origine sont diligentées par le directeur de la cellule.

Le directeur de la cellule audit interne s'assure de la parfaite maîtrise du déroulement des missions et de l'application stricte de la déontologie en la matière, notamment en ce qui concerne la confidentialité et la qualité des contacts avec le personnel.

Il assiste à la réunion de fin de mission au cours de laquelle les résultats des audits sont présentés à la hiérarchie. Il est le garant de la mise en œuvre et du respect de la présente charte et prend toutes dispositions utiles à cet égard.

#### b) Formation

Les membres de la cellule audit interne de la SODEFITEX doivent posséder le degré de compétence requis en matière de contrôle et d'audit et disposer pour ce faire :

- d'un excellent niveau préalable ;
- chaque année d'un plan individuel de formation adapté

#### 6.1.10. Le rapport annuel

Le rapport annuel comportera la synthèse des missions effectuées ainsi que celle des recommandations proposées. Il fera également la synthèse du suivi de ces recommandations à travers l'analyse des relevés des mesures prises par les différents services concernés.

Le rapport annuel sera transmis au Directeur Général et au directeur de l'Audit Interne du groupe.

La direction de l'Audit Interne du groupe établira un rapport d'activité annuel de son action, reprenant en particulier l'analyse du suivi des recommandations, transmis au directeur de l'Audit et examiné par la Direction Générale de DAGRIS SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 6.2 Recommandations

L'objectif principal des recommandations est de formuler des propositions qui permettront à la SODEFITEX la vulgarisation et la mise en œuvre efficaces de la charte d'audit interne.

La mise en œuvre de ces propositions nécessite des actions au sein de la SODEFITEX.

### 6.1.1. Recommandations pour la Direction Générale

La charte doit être :

- affichée sur le tableau d'affichage de la SODEFITEX ;
- envoyée à la Direction Générale de DAGRIS SA ;
- être envoyée officiellement à tous les auditeurs ;
- être installée sur le site intranet de la SODEFITEX.

### 6.1.2 Recommandations pour les auditeurs

- L'auditeur s'interdit de prendre une part active dans les opérations des services opérationnels. il ne doit pas déclencher ses missions à l'insu de la Direction Générale. il doit suivre son planning d'intervention à l'élaboration duquel il a activement contribué ;
- eu égard aux faits constatés par l'auditeur et aux recommandations formulées, la Direction Générale doit donner des instructions pour leur application ;
- une mise à jour de la charte permettra d'intégrer les insuffisances constatées durant l'utilisation des procédures

Les différents aspects abordés dans la charte traduisent à la fois le professionnalisme et l'indépendance de l'Audit. Si l'auditeur est à l'écoute des préoccupations et des besoins des unités opérationnelles, il doit aussi demeurer vigilant ; certaines tâches, en l'éloignant de sa mission de base, pourraient en effet nuire à son efficacité et à la pertinence de son jugement.

## Conclusion générale

Dans un environnement où les conséquences potentielles de défaillances dans la maîtrise des risques, le respect de la réglementation ou l'application des procédures peuvent être majeures, l'audit interne assure un rôle essentiel. Sa mission est de promouvoir la qualité du contrôle interne au sein du groupe dans un cadre conforme aux meilleurs standards et cohérent pour l'ensemble de ces activités.

L'ensemble de ces principes a été inscrit dans une charte d'audit, approuvée par la Direction Générale et le conseil d'administration de la SODEFITEX.

La charte, référentiel pour les auditeurs et les audités, constitue le socle sur lequel peut s'appuyer la fonction audit. Particulièrement utile, elle n'est cependant pas une fin en soi. En effet, si un service d'audit efficace peut surmonter l'absence de charte ou son inadéquation, une charte bien conçue ne peut suppléer à un service d'audit déficient. Les textes ne sont d'aucune utilité si n'existe pas la volonté de les faire vivre et si cette volonté n'est pas relayée, au plus profond de l'entreprise, par une adhésion minimale des différents acteurs à des principes communs.

## Bibliographie

### Ouvrages

1. Barbier Etienne (1996), *l'audit interne permanence et actualité*, 3<sup>ème</sup> édition, les éditions d'organisation, 199 pages.
2. Barry, Mamadou (1995), *audit & contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 1<sup>ère</sup> édition, 166 pages.
3. Barry, Mamadou, (2004), *audit et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, sénégalaise de l'imprimerie, paris, 267 pages.
4. Birkett William,(1999), *internal auditing knowledge :global perspectives*, IIA, 187 pages.
5. Chorafas Dimitris (2001), *implementing and auditing the internal control system*, edition palgrave, 365 pages.
6. Coopers & Lybrand (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
7. Collins Lionel&Vallin Gérard (1992), *audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, 209 pages.
8. Diagne Oumar, (2004), *la conduite d'une mission d'audit interne*, séminaire Senelec, 50 pages.
9. Gerbier Alain, (1999), *la charte d'audit ; support d'une légitimité*, IFACI, 45pages.
10. Gupta Parveen, (1995), *total quality improvement process and the internal auditing function*, IIA , 116 pages.
11. IFACI (2001), *évaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne : un cadre de référence*, 45pages.
12. IFACI, (2004), *les normes de l'audit interne*, 30 pages.
13. IFACI, (1996), *la direction d'un service d'audit interne*, 204pages.
14. IFACI (2006), *le mangement des risques de l'entreprise*, Edition d'organisation, 338 pages.
15. Lemant Olivier (1999), *créer organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir ?* Edition maxima, 177 pages.
16. Lemant Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, Edition Dunod, 271 pages.

17. Renard Jacques (2006), *théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, 467pages
18. Renard Jacques (2003), *audit interne : ce qui fait débat*, Laurent du mesnil, Edition maxima, 261 pages.
19. Spencer Pickett (1999), *the internal auditing handbook*, New York, 636 pages.
20. Sambe Oumar & Mamadou Ibra Diallo (1999), *le praticien comptable*, 304 pages.
21. Ordres des experts comptables (2005), *le contrôle interne*, Edition Média, 73 pages.
22. Wilmost, Hans, (2002), *aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions standard, 319 pages.

### Articles

23. Christelle Philippe (2002), *l'audit interne : réforme ou révolution ?* Revue française de l'audit interne N°162, pages 27-31
24. Dumas Jacques (1999), *la mesure de la performance en audit interne*, Revue française de l'audit interne N°147, pages 40-43
25. IFACI (2001), *vers un système intégré de contrôle interne*, Revue française de l'audit interne N° 154, p10
26. Jouffroy Marc (2002), *le processus des opérations de fusions et acquisitions : un rôle pour l'audit interne*, revue française de l'audit interne N°161, pages 32-34
27. Jouffroy Marc (2001), *audit interne : une profession prête à faire aux défis de l'avenir*, Revue française de l'audit interne N°153, page 43.
28. Jouffroy Marc (2002), *le devenir de l'audit interne*, Revue française de l'audit interne N°159, pages 28-31.
29. Morgan Michael (2000), *l'audit interne : un tremplin pour une carrière à condition d'en prendre les moyens*, Revue française de l'audit interne N°150, pages 16-18
30. Serieyx Hervé (1999), *l'audit interne ouverture pour demain*, Revue française de l'audit interne N°147, pages 20-25.
31. Vaurs Louis (2000), *la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, Revue française de l'audit interne N°147, pages 40-43.
32. Vincenti Dominique (2002), *briguer la certification à l'audit interne c'est s'engager dans un processus de formation continue*, Revue française de l'audit interne N°162, page 25.

### **Sources internet**

33. AMRAE, la gestion des risques des grandes entreprises, <http://www.amrae.asso.fr>.
34. Ahmed Tahiri , l'audit interne les pourquoi historique théorique et pratique, <http://www.the.knowledge.com>.
35. experts & associés international, diagnostic du contrôle interne, <http://www.contacts.eai.com>.

### **Codex**

36. Sagna Abdou (2007), méthodologie de l'audit.
37. Yazi Moussa, (2007), méthodologie de la recherche.
38. Yazi Moussa, (2006), audit interne.

### **Mémoires**

39. Moussa Samboro (2001), organisation et fonctionnement d'un service d'audit interne :cas de l'institut d'économie rurale du mali
40. Edmond Tidiackh (2005), conception d'un nouveau manuel d'audit à la CVCCEP
41. Wenceslas Sididkiéta (2006), évaluation de la performance du service d'audit interne de la BSIC

### **Documents internes de la SODEFITEX**

42. Manuel d'audit du groupe DAGRIS.
43. Plan d'affaires SODEFITEX 2007.