

CENTRE A FRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE (ISC)

MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE TECHNIQUES **COMPTABLES ET FINANCIERES** (MPTCF)

MEMOIRE DE FIN DE 26me CYCLE

1ère promotion

Thème:

LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES





Réalisé et soutenu par :

FLORENTINE KABORE

M0001MPTCF03

Sous la direction de :

M. Moussa YAZI Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité.

Novembre 2003

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

• A toi ma chère maman chérie, que j'adore de tout mon cœur;

Toi qui m'as donné la vie et dont les prières et les conseils n'ont cessé de m'accompagner dans tout ce que j'entreprends;

Que DIEU le Tout Puissant puisse te laisser encore longtemps avec nous pour nous éclairer dans nos choix de tous les jours.

• A toi mon papa adoré;

Pour tout l'Amour et toute la rigueur dont tu as su faire preuve pour nous assurer à tous tes enfants une bonne éducation qui est le fondement de toute personne; Je suis très heureuse aujourd'hui de te témoigner de vive voix mon respect, mon amour et ma profonde gratitude;

Je prie le SEIGNEUR de t'accorder une très longue vie pour te permettre de veiller sur nous avec tes prières qui nous sont indispensables.

• A toi grand-maman TINGA que j'estime beaucoup;

Toi qui nous as toujours soutenu dans tous les plans;

Que DIEU te garde parmi nous pour que tu puisses savourer le fruit de ton labeur.

• A toi ma sœur chouchou NARE Zoé Christine et toute ta famille; Qui a toujours été présente, au moment opportun;

Sache que le bien fait n'est jamais perdu et tous les arbres que tu as planté, tu cueilliras leurs fruits car le Tout PUISSANT te laissera les savourer.

- A toi Omer et à ta bien aimée Khady et votre famille Pour tout le soutien que vous m'avez apporté; Oue DIEU vous le rende au centuple;
- A toi mon regretté frère bien aimé Jean Baptiste décédé en novembre 1984; L'arbre que tu as arrosé est en train de produire où es-tu? Je prie DIEU pour que la terre te soit légère et que ton âme repose en paix.
 - A tous mes frères et sœurs;

Un grand merci pour tous les efforts consentis à mon égard.

REMERCIEMENTS

Je ne saurais commencer à aborder ce mémoire sans au préalable adresser nos remerciements à tous ceux qui ont concouru à la réussite de ce document et cela malgré leurs nombreuses occupations.

- A monsieur le Directeur Général du CESAG
- A messieurs les Directeurs associés du cabinet KPMG-Sénégal;
- A messieurs Moussa YAZI et Ababacar KEBE de KPMG qui malgré leurs charges de travail ont su mettre à notre profit leurs conseils les meilleurs;
- A monsieur Gilbert BOSSA pour sa disponibilité et sa contribution pour la réalisation de ce travail;
- A l'ensemble du personnel de KPMG qui n'a ménagé aucun effort pour nous fournir les informations dont nous avions besoin;
- A tout le personnel et le corps professoral du CESAG;
- A tous mes amis (es) et à toute la promotion première MPTCF 2001-2003
- A toute la grande famille KABORE;
- A tous ceux dont les noms n'ont pu être cités;

Trouvez tous ici le fruit de vos contributions et l'expression de notre profonde gratitude.

ABREVIATIONS & SIGLES

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

ISACI : Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes

UFAI : Union Francophone des Auditeurs Internes

IIA : The Institute of Internal Auditors

DG: Direction Générale

SAI : Service d'Audit Interne

CI : Contrôle Interne

AI : Audit Interne

AE : Audit Externe

OM : Ordre de Mission

TFfA: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

CRFS: Compte Rendu Final sur le Site

RAI : Rapport d'Audit Interne

RSAI : Responsable du SAI

MPTCF : Maîtrise Professionnalisée de Techniques Comptables et

financières

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX PAGES Tableau Nº1 : Motivation de création des SAI 18 Tableau N°2 28 : TFfA 43 Tableau N°3 : Ages des SAI Tableau N°4 : Secteur d'activité 44 Tableau N°5 45 : Secteur d'activité et Sociétés Anonymes Tableau N°6 46 : Appellation Tableau N°7 : Domaines couverts par la formation 52 : Types d'audits réalisés 53 Tableau N°8 Tableau N°9 : Phases et étapes d'une mission d'audit 55 Tableau Nº10 : Cycles couverts par le manuel de procédure 57 Tableau Nº11 : Les outils de travail 59 Tableau N°12 : Les facteurs de risques 61 Tableau N°13 : Les types de contrôles 64 Tableau N°14 : Assurance qualité 66 Tableau N°15 : Auto évaluation des RSAI 68 **FIGURES** Figure N°1 : Structure d'une grande entité 20 Figure N°2 : Organigramme d'une moyenne entreprise 21 Figure N°3 : Schéma général de la démarche de l'auditeur interne 32

ANNEXES

Annexe N°1 : Lettre du questionnaire

Annexe N°2 : Questionnaire

Annexe N°3 : Liste des entreprises

TABLE DES MATIERES

Dédicace	PAGES i
Remerciements	ii
Abréviations & sigles	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
Table des matières	vi
Introduction générale	1
Problématique	3
Objet de l'étude	4
Objectif de l'étude	4
Intérêt du thème	4
PLAN	
Première partie : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE	
INTRODUCTION	7
Chapitre I – Fondements de l'Audit Interne	8
I-1. Définitions et objectifs de l'Audit Interne I-1.1 Définition I-1.2 Objectifs	8
I-1.1 Définition	8
I-1.2 Objectifs	9
I-2 Missions de l'Audit Interne	10
1- Audit de régularité	10
2- Audit opérationnel	11
3- Audit de management	11
I-3 Principes et Normes de l'Audit Interne	11
I-3.1 Principes	11
1- La simplicité	12
2- La rigueur	12
3- L'adaptabilité	12

La Pratique de l'Audit Interne dans les entreprises sénégalaises

I-3.2 Normes	12
1- Présentation des normes	12
2- Analyse des normes	13
Chapitre II –Pratique de l'Audit Interne	17
II-1 Organisation et Moyens de l'Audit Interne	17
II-1.1 Organisation	19
II-1.2 Moyens	21
II-2 Missions d'Audit Interne et de contrôle	25
II - 2 - 1 Méthodologie d'une mission d'audit	25
II – 2 – 2 Phases et étapes d'une mission d'audit	26
1. Ordre de mission	26
2. La phase d'étude	26
3. La phase de vérification	28
4. La phase de conclusion	30
II-3 Relation avec les auditeurs Externes	33
1. Les différences entre les deux fonctions	33
2. Les compléments	34
Chapitre III - Méthodologie de recherche I-1 Elaboration du questionnaire et échantillonnage	36
I-1 Elaboration du questionnaire et échantillonnage	37
I-1.1 Elaboration	37
I-1.2 Echantillonnage	37
I-2 Méthode d'administration et de collecte des données	38
I-2.1 Méthode d'administration du questionnaire	38
I-2.2 Collecte des données	39
Conclusion	40

Deuxième partie : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES

INTRODUCTION	42
Chapitre I - Caractéristiques des répondants	43
a. Echantillon final	43
b. Date de création	43
c. Secteur d'activité	44
d. Forme juridique	44
e. Propriété	45
f. Taille	45
Chapitre II - Présentation des résultats et analyses	46
II-1 Informations générales sur l'AI	46
1- Appellation du service	46
2- Initiateur	47
3- Les raisons qui ont poussé à créer un SAI	47
II-2 Principales missions assignées aux SAI	47
II-3 Responsabilités assignées aux SAI	49
II-3 Responsabilités assignées aux SAI II-3-1 Conduite des audits II-3-2 Assurer des contrôles II-4 Rattachement et indépendance II-5 Recrutement	49
II-3-2 Assurer des contrôles	50
II-4 Rattachement et indépendance	50
II-5 Recrutement	51
II-6 Développement	51
II-7 Les moyens matériels	53
II-8 Fonctionnement	53
II-8-1 Les types d'audits	53
II-8-2 Démarche d'une mission d'audit	54
1- La phase de préparation	54
2- La phase de réalisation	54
3- La phase de conclusion	55
4- La phase de suivi du rapport	55

II-9 Outils et techniques	56
II-10 Planification	57
II-10-1 Les outils de travail utilisés dans les SAI	58
II-10-2 Les facteurs de risques	60
II-11 La gestion des missions	62
II-11-1 Le planning des missions	62
II-11-2 La sous-traitance	63
II-11-3 Les types de contrôles réalisés	63
II-11-4 Les contraintes qui pèsent sur les SAI	64
1- Relations avec les auditeurs externes	65
2- Evaluation de la performance	65
II-12 Contrôle et évaluation	66
II-12-1 Evaluation de la satisfaction	67
II-13 L'auto évaluation	67
1- La communication	70
2- L'éthique et la déontologie	70
3- Le contrôle interne	70
 4- L'aptitude de l'auditeur interne 5- L'organisation du service 6- Les missions II-14 Renseignements complémentaires 	71
5- L'organisation du service	71
6- Les missions	71
II-14 Renseignements complémentaires	71
Chapitre III – Recommandations	72
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION GENERALE

L'ère de la production et de la consommation de masse, des produits standardisés, de la croissance régulière et des débouchés assurés est révolue. Depuis les chocs pétroliers du milieu des années 1970, les difficultés économiques se sont multipliées : l'inflation d'abord, le chômage ensuite. L'effritement de la rentabilité des entreprises a poussé les chefs d'entités à transformer leurs systèmes économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ainsi, quelques soient leur taille et leur secteur d'activité, les organisations sont confrontées à des contraintes semblables : la demande est devenue plus fluctuante, les consommateurs plus exigeants. Les marchés sont de plus en plus concurrentiels et cette compétition s'exerce non seulement sur le produit et son coût, mais aussi sur sa disponibilité, sa durabilité, sa facilité à être réparée¹.

Dans ce contexte en perpétuelle mutation, l'entreprise ne peut plus maîtriser seule l'ensemble des technologies et des ressources nécessaires à la conception et à la fabrication de ces produits. Elle a donc besoin de partenaires pour organiser, évaluer et contrôler ses ressources humaines et matérielles disponibles.

La volonté des actionnaires de renforcer le contrôle des dirigeants et leurs exigences en matière de dividendes et d'objectifs à atteindre, a incité les entreprises à mettre l'accent sur la richesse qu'elles créent. Dès lors une nouvelle fonction qui a pour mission de contrôler, d'évaluer les performances internes et de mesurer l'efficacité de la gestion de l'entreprise, apparaît dans le processus de fonctionnement des organisations. L'objet de contrôle des procédures administratives de l'entreprise est de vérifier si les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau des performances sont conformes aux normes de procédures administratives de l'entité.

.

¹Paragraphe 2 dossier Renault : A la rencontre de l'équilibre..., Audit n°155 juin 2001 :14 de Jean Jacques VAUDOYER, Directeur de l'Al de Renault.

La Pratique de l'Audit Interne dans les entreprises sénégalaises

Par conséquent, l'entreprise dans son ensemble doit maintenant en permanence évaluer ces performances et s'assurer que son fonctionnement est cohérent au regard des objectifs qu'elle s'est fixée. Ainsi, la notion de contrôle se notifie en interne par l'introduction d'un acteur : l'auditeur interne. L'audit interne (AI) qui a une dimension « inquisitoriale » d'évaluation du fonctionnement est défini comme « le contrôle des systèmes de contrôle. »²

Toutes ces raisons font apparaître la nécessité d'une prise en compte des risques de type nouveau, qui font que l'AI émerge comme un métier, une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques et toute entité de taille conséquente doit intégrer cette nouvelle donne.

² P. CHARPENTIER, Organisation et gestion des entreprises 2001 :

PROBLEMATIQUE

L'AI est, à l'intérieur d'un organisme, un service indépendant d'évaluation périodique des opérations pour le compte de la direction. C'est, pour cette dernière, un moyen qui permet d'évaluer l'existence, la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des dispositifs de l'organisation.

Toutefois, bien que l'AI ait son importance dans toute entreprise, certaines grandes entités rencontrent de nombreux problèmes dans sa pratique tels que :

- L'AI est une fonction mal perçue car fonction de contrôle.
- L'absence d'une culture de contrôle dans nos organisations.
- L'Al n'a pas toujours la place qui lui revient au sein de l'entité.

La finalité de l'AI est d'assister les membres de la Direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités managériales en leur fournissant des appréciations, des recommandations et des commentaires sur les activités de l'entreprise. L'AI couvre toutes les activités de l'entité. Il s'agit donc d'aller au-delà des aspects comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations auditées.

Parvenir à cet objectif final implique les étapes suivantes :

- vérifier la conformité des actions engagées avec les politiques, les plans et les procédures établies;
- vérifier la justification et la protection des actifs de la société;
- vérifier l'exactitude des informations utilisées par la Direction;
- évaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées;
- recommander les améliorations opérationnelles.

Toutefois, compte tenu des problèmes soulevés plus haut, l'AI ne pourra pas jouer pleinement ces différents rôles. Un diagnostic de la pratique de l'AI permettrait de mieux appréhender la réalité avant de proposer des solutions adéquates. On peut donc se demander: Comment l'Audit Interne est-il pratiqué dans les entreprises sénégalaises?

C'est donc, pour répondre à cette question qu'il nous est paru nécessaire de faire une étude sur : « La Pratique de l'Audit Interne dans les Entreprises Sénégalaises »

<u>OBJET DE L'ETUDE</u>

L'objet de cette étude est d'établir les caractéristiques ou les tendances générales de la Pratique de l'AI par une étude comparative des entreprises.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Notre étude vise à:

- décrire et analyser l'organisation et les caractéristiques des services d'AI (SAI);
- décrire et analyser le fonctionnement de ces services;
- dégager des tendances générales de la pratique de l'AI dans les entreprises sénégalaises;
- faire des recommandations.

L'INTERET DU THEME

Le choix de ce thème va permettre dans un premier temps aux praticiens et dirigeants d'entreprises de :

- confronter leur pratique d'AI à celle des autres et trouver des moyens d'amélioration à la leur;
- s'adapter à l'évolution croissante de l'AI;
- mieux cerner l'importance de ce service dans les organismes dont ils ont la direction.

A l'étudiant que je suis de:

me familiariser avec les SAI;

- maîtriser les concepts, techniques et outils modernes de cette fonction;

- apporter un bonus à la pratique de l'AI à travers une étude comparative.

Mais l'on ne pourrait mener cette étude sans penser à la classe naissante des auditeurs et managers, qui trouveraient dans ce mémoire le rôle de l'AI dans l'organisation et la nécessité pour eux d'évaluer le poids de leurs responsabilités lors de leur formation afin de mieux la gérer. Aux sociétés qui hésitent jusqu'à ce jour, de créer un SAI pour mesurer leurs performances et atteindre leurs objectifs.

L'étude permettra d'apporter un outil pédagogique supplémentaire pour le CESAG et servira de piste de recherche ou d'approfondissement pour les futurs managers. Cette étude est faite en vue d'éclairer les uns et les autres sur l'importance de ce service et de fournir implicitement les outils nécessaires à la pratique de l'AI.

Le mémoire sera subdivisé en deux parties :

Dans la première partie intitulée cadre théorique de l'AI, nous aborderons d'abord dans un premier chapitre le fondement de l'AI. Ensuite, dans un second chapitre, sa pratique puis enfin de la méthodologie de recherche.

La seconde partie de notre étude, basée sur le thème proprement dit portera sur la pratique de l'AI dans les entreprises sénégalaises; cette dernière partie est composée de trois (3) chapitres dont le premier porte sur les caractéristiques des répondants; le deuxième sur la présentation des résultats et les analyses, enfin le dernier portera sur les recommandations.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE

A CAN

INTRODUCTION

L'AI est une pièce maîtresse dans l'organisation, mais ce département semble méconnu du grand public en général et aussi des dirigeants des entreprises en particulier. Ces derniers, soit par ignorance ou par peur refusent d'incorporer cette fonction dans leur organigramme. Même s'ils s'efforcent de l'admettre, ils ne cessent d'entraver à son bon fonctionnement.

Il est à constater que, contre vents et marrées quelques sociétés africaines voire sénégalaises s'efforcent d'imiter celles du Nord, qui font de l'AI une passerelle obligatoire à l'atteinte des objectifs de la direction. Il serait donc très important pour les pays en voie de développement dont les entreprises font de plus en plus appel aux capitaux étrangers et à l'épargne public, de faire de l'AI un département incontournable.

Mais faut-il qu'ils en connaissent le fondement, la nécessité et les normes de ce service au sein des entreprises qu'elles soient européennes ou africaines, et en particulier celles qui nous intéressent : les sociétés sénégalaises. C'est donc à travers tous ces constats que s'ajoutent les intérêts cités plus haut du choix de notre thème d'étude qui sera le promoteur de cette pratique dans les organisations, précisément celles du Sénégal.

C'est ce que nous nous efforcerons de révéler dans cette première partie, consacrée au cadre théorique de notre étude. Cette partie nous permettra d'avoir tous les rudiments nécessaires à la pratique de l'AI, afin de dégager un modèle d'analyse de cette pratique.

Notons que cette partie comprend trois (3) chapitres dont le premier traite des fondements de l'AI, le deuxième de sa pratique et le troisième de la méthodologie de recherche.

CHAPITRE – I

FONDEMENT DE L'AUDIT INTERNE

Le concept théorique de la fonction audit a pour objectif de dégager ses éléments clés. Ces éléments serviront de référence pour porter un jugement sur la pratique de l'audit dans les entreprises sénégalaises. Cette partie nous permettra de suivre la fonction audit dans son contenu en matière de fonction stratégique, de son influence sur l'environnement et du travail des hommes au sein de l'entreprise.

Ce cadre conceptuel de l'AI nous aide à approfondir nos connaissances théoriques, à mieux nous imprégner des nouvelles méthodes et pratiques de la fonction. Dans ce chapitre, nous allons d'abord définir la fonction d'AI et donner ses objectifs, ensuite ses missions et enfin dans le dernier point ses principes et normes.

I – 1 DEFINITIONS ET OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE

I-1-1 DEFINITION

L'AI est une fonction universelle car elle s'applique non seulement à toutes les organisations, mais aussi à toutes les fonctions où elle s'exerce. Mais un SAI bien organisé doit impérativement disposer d'un outil de mesure du risque pour calculer la fréquence de ses missions.

Cette fonction est l'objet de plusieurs définitions, mais notre perception de l'AI et de son évolution va nous permettre d'en retenir la nouvelle définition de l'Institue of Internal Auditors (IIA):

«L'AI est une fonction 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 évoluant 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 efficacité³».

De la définition de l'IIA en juin 1999, il ressort que son rôle principal n'est pas seulement de contrôler:

Rôle d'assurance

Il s'agit d'une opinion rendue par un auditeur professionnel signifiant que la direction de l'organisation:

- comprend les risques potentiels;
- met en œuvre une gestion des risques appropriée;
- arbitre convenablement entre risques et contrôles, les stratégies de contrôle sont fonction des stratégies de gestion des risques;
- s'adapte réellement aux changements.

Rôle de conseil

L'AI prodigue à l'organisation des avis sur l'identification des risques et les actions entreprises pour les gérer. L'AI prend part et fournit son apport sur demande ou en vertu de son champ d'action prédéterminé.

Rôle d'apport de la valeur ajoutée pour l'amélioration des performances

L'objectif principal de l'organisation est de créer de la valeur ajoutée au profit de leurs propriétaires, leurs clients, leurs usagers et leur personnel.

I - 1 - 2**OBJECTIFS DE l'AUDIT INTERNE**

Après avoir défini l'AI, nous ne pouvons aller plus loin sans parler des objectifs visés lors de la création d'un SAI. Nous pouvons citer quelques objectifs donnés par SOW (2002:7):

³ Audit N° 155: juin 2001 : 26

- L'évaluation du degré d'application des politiques, directives et procédures instituées par l'établissement;
- La vérification de la fiabilité des états financiers et des renseignements comptables;
- L'appréciation sans complaisance de la performance des agents en poste de responsabilité;
- La maîtrise des risques;
- L'optimisation des ressources;

Au vu des objectifs de l'AI, nous serions tentés de connaître ses missions.

I – 2 MISSIONS D'AUDIT INTERNE

Les missions d'AI dépendent de son champ d'intervention. Ainsi, ces missions peuvent être des missions d'audit financier (conformité), d'audit opérationnel (efficacité), d'audit stratégique (management). Selon le type d'audit, la mission est soit une mission de contrôle (conformité, régularité), soit une mission de conseil (efficacité, stratégique).

Une enquête menée auprès des adhérents de l'IFACI révèle que :

- 98% des audits sont des audits d'efficacité ou opérationnels
- 91% des SAI effectuent des audits de régularité
- 35% sont des audits stratégiques
- 24% sont d'autres types de mission comme les audits d'acquisition par exemple.

Il est nécessaire de définir les différents types d'audits. A cet effet, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question dont Alain GERBIER:

1- L'Audit de Régularité

- Vérification du respect des normes, des règlements, des procédures internes et externes à l'entité;
- Examen de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières et de gestion;
- Contrôle des dispositions prises pour assurer la sécurité physique des actifs.

2-L'Audit Opérationnel ou d'efficacité

Cet audit est un examen systématique des activités d'une entité en vue d'évaluer les réalisations et de recommander des améliorations.4

3-L'Audit de Management ou audit Stratégique

- Examen du positionnement dans l'entreprise de l'entité auditée, et de l'adéquation des orientations et politiques décidées par les responsables;
- Evaluation de la qualité des méthodes de pilotage et de gestion;
- Analyse de la sincérité des résultats obtenus.

Ce type d'audit prêtant souvent à confusion, il doit alors être souhaité par la direction générale (DG).

PRINCIPES ET NORMES de l'AUDIT INTERNE I-3

Nous ne pouvons parler d'AI sans aborder ses principes et ses normes qui sont des règles fondamentales pour sa bonne marche.

Ainsi nous allons évoquer dans un premier temps ses principes, puis dans un second THOUSE OF THE PARTY OF THE PART temps ses normes.

I - 3 - 1PRINCIPES de l'AI

Comme toute fonction, l'Audit Interne a ses principes qui sont :

- La simplicité
- La rigueur
- L'adaptabilité

⁴ Ngary SOW; Codex Audit Interne et Procédures; 2002 :

1- La simplicité

L'AI étant une fonction évolutive, il va de soi qu'il doit être simple pour permettre une compréhension facile et applicable. Mais, RENARD (1998:213) soutient cela en disant: «Une bonne méthode est une méthode simple». Même s'il y a simplicité il faut qu'il y ait de la rigueur.

2- La rigueur

La fonction d'AI doit respecter les normes professionnelles et obéir à des règles; ce qui impose une rigueur dans son application.

3- L'adaptabilité

Par adaptabilité il faut comprendre qu'en AI «la méthode est unique mais elle n'est pas identique» parce que l'auditeur doit adapter la méthode à son milieu.

I-3-2 NORMES de l'AI

1- Présentation des normes

L'avenir de l'AI dépend du respect rigoureux de certaines règles; ceci dans l'intérêt de pouvoir maintenir une haute qualité de ses services.

Pour atteindre ce niveau de qualité, les professionnels du métier (IIA) ont fixé des normes universelles qui constituent un symbole de qualité vis à vis du marché et de la profession⁵. Ces normes ou règles définissent un but à atteindre pour tous les professionnels membres de l'IIA.

⁵ L'Audit interne : une activité à valeur ajoutée: 2000 : 22

Des objectifs précis sont visés par l'auditeur interne dans la conception et l'élaboration des normes. Tels que :

«Préciser le rôle et les responsabilités de l'auditeur interne vis à vis des Directions générales, (DG) des Conseils d'Administrations, des auditeurs externes, des organismes publics et professionnels; définir les critères d'organisation et d'appréciation du fonctionnement de l'AI; améliorer la pratique de l'AI».

Les professionnels de l'AI ont adopté cinq (5) normes générales qui comprennent dans l'ensemble vingt cinq (25) normes spécifiques (RENARD; 1998:88); Ces normes générales sont :

- L'indépendance (norme 100)
- La compétence professionnelle (norme 200)
- L'étendue des travaux (norme 300)
- L'exécution du travail d'audit (norme 400)
- La gestion du SAI (norme 500)

2- Analyse des normes générales

❖ La norme 100 : INDEPENDANCE

Les normes pour la pratique professionnelle de l'IIA, éditée par l'IFACI stipulent que : « Les auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils auditent » (RENARD, 1998:88). Cette indépendance se fonde sur deux (2) aspects : le positionnement et l'objectivité.

Le positionnement constitue la norme 110 de l'IIA qui dit que: «le SAI doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités ».

Ainsi, le responsable d'AI doit relever d'une personne dans l'organisation ayant une autorité suffisante pour soutenir son indépendance. Le SAI doit donc se situer à un niveau hiérarchique qui lui permet de s'acquitter de ses responsabilités.

⁶ D'Almeida A.S.A.P « organisation et gestion d'un service d'Audit Interne : Mise en œuvre dans les entreprises du secteur industrie et des services publics côtés à la bourse régionale des valeurs mobilières »2000 : 17-18

L'objectivité constitue la norme 120 de l'IIA qui dit que les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. Cette objectivité se caractérise par une indépendance d'esprit qui stipule que l'auditeur ne doit pas soumettre ses points de vue à ceux d'autres personnes au sein de l'entité. Pour cela, la conception et la mise en place des structures et des procédures ne relèvent pas de la responsabilité de l'auditeur; mais il peut donner son avis avant leur mise en œuvre sans compromettre son indépendance.

❖ La norme 200 : COMPETENCE PROFESSIONNELLE

Les normes pour la pratique professionnelle de l'IIA disent que: « Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle » (RENARD, 1998:89). Cette compétence sous-entend une connaissance (compétence théorique, académique) et une compétence technique (pratiques, expériences professionnelles) de l'auditeur.

La norme 200 est composée de huit (8) normes spécifiques : les trois (3) premières concernent le SAI et le reste s'applique aux auditeurs eux-mêmes. Ces normes sont :

- la sélection et l'affectation du personnel
- les connaissances, aptitudes et compétences techniques
- la supervision
- le respect du code de déontologie
- les connaissances, aptitudes et compétences techniques individuelles
- les relations humaines et la communication
- la formation continue
- la conscience professionnelle

❖ La norme 300 : ETENDUE DES TRAVAUX

«Le champ d'intervention de l'auditeur interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne (CI) de l'organisation et la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées » (RENARD, 1998 :91). Cette norme affirme le caractère doublement universel de l'AI:

- L'examen et l'évaluation de la suffisance et de l'efficacité du CI;
- La qualité des performances dans l'accomplissement des responsabilités.

Ainsi, tous les contrôles de l'entité doivent être audités afin d'évaluer :

- la fiabilité et l'exhaustivité des informations;
- le respect des procédures, plans, politiques, lois et réglementations;
- la protection des actifs;
- l'utilisation judicieuse des ressources;
- la réalisation des objectifs fixés aux activités opérationnelles et aux programmes.

Ces aspects cités sont les cinq (5) normes spécifiques et en même temps des objectifs du CL.

❖ La norme 400 : EXECUTION DU TRAVAIL D'AUDIT

Cette norme stipule que : « le travail d'audit doit comprendre la planification des missions, l'examen et l'évaluation des informations recueillies, la communication des résultats obtenus et le suivi » (RENARD, 1998 :93).

La norme 400 est constituée de quatre (4) normes spécifiques qui énoncent les différentes étapes à respecter lors d'une mission d'audit.

Ce sont:

- La planification de la mission;
- L'examen et l'évaluation des informations (recueil, analyse et interprétation de l'information et des documents de travail pour disposer d'éléments probants);
- La communication des résultats (rapport de mission);
- Le suivi des rapports pour la mise en œuvre des recommandations.

* La norme 500 : GESTION DU SAI

« Le Directeur de l'AI doit diriger son service de façon appropriée ».

Cette norme montre comment organiser et gérer un SAI.

La mise en place des outils et des ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs incombe au Directeur d'AL».

La norme 500 comprend six (6) normes spécifiques qui sont :

- L'objectif, la compétence et la responsabilité de l'Auditeur Interne (élaboration de la charte d'audit que nous verrons au chapitre II);
- La planification de la mission (élaboration du plan d'audit);
- La définition des politiques et des procédures du SAI (manuel d'AI);
- La gestion et la formation du personnel;
- La collaboration avec les auditeurs externes;
- Le contrôle qualité (évaluation de l'efficacité des performances de 1'AI).

Après avoir fait un aperçu sommaire du fondement de l'AI, nous allons entamer le second chapitre de notre première partie qui concerne la Pratique de l'AI; ce chapitre PO sera subdivisé en trois (3) points :

- Organisation et moyens de l'AI.
- Mission d'Audit Interne et de contrôle
- Relations avec les Auditeurs Externes.

CHAPITRE - II

PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Les risques encourus dans les entreprises ont permis de jauger le niveau de l'AI dans l'organigramme de la société. Malgré l'auto contrôle, comme on le dit souvent la confiance n'exclue pas le contrôle; c'est dans ce contexte que les associés ont décidé de la mise en place d'un SAI eu égard aux nombreuses crises économiques.

Ce chapitre traitera de la mise en place d'un SAI, de son positionnement puis de son organisation.

II – 1 ORGANISATION et MOYENS de l'AUDIT INTERNE

Mise en place d'un service d'audit interne

Tous les partenaires de l'entreprise sont concernés à quelque niveau que ce soit par son bon fonctionnement. Mais l'AI doit répondre aux préoccupations à savoir, l'atteinte des objectifs de façon efficiente. De ce fait, il doit veiller au respect des procédures, des instructions, à la mise en place des réglementations, des lois, et à l'établissement des états financiers.

Arthur ANDERSEN et l'IFACI ont réalisé en 1995 une enquête mondiale sur l'AI. Ils ont ainsi montré que la création d'un SAI est d'origines diverses. Cependant, les cas les plus marquants sont de 65% basés sur des recommandations d'autorités externes à l'entreprise contre 35% sur des recommandations d'organes internes à l'entité et 61% sur l'initiative de la DG.

L'analyse par secteur d'activité révèle que l'Etat et les autorités de tutelle ont instauré la fonction d'AI dans 71% des cas dans les organismes publics et parapublics. Les

motivations ayant guidé les initiatives de création de la fonction d'AI répondent en majorité au souci de s'assurer de l'efficacité de leur organisation.

Les initiatives de la création d'un SAI sont d'origines diverses (SOW, 2002 :61):

- Elle peut venir du gouvernement d'entreprise qui en éprouve le besoin pour manager;
- Le futur peut l'imposer quant on sait que l'environnement devient de plus en plus incertain;
- Elle peut provenir de la recommandation du commissaire aux comptes dans le souci de fournir des reportings crédibles et des informations financières fiables;
- Le SAI peut être mis en place par respect à une législation (nouvelle loi dans le secteur public ou réglementation dans le secteur bancaire);
- Il peut être mis en place à la suite d'un accident (détournement, abus de biens sociaux, fausses factures...).

Le tableau ci-dessous nous donne une idée des résultats :

TABLEAU N°1 MOTIVATION DE CREATION DES SAI

Motivations	Pourcentages
Evaluation de l'efficacité des méthodes	58%
Le respect des procédures	42%
Découvertes et craintes des fraudes	31%
Doute sur la remontée de l'information	13%

Source: Ngary SOW; 2002:61

Les motivations des responsables d'une entité pour la mise en place d'un SAI, se situent toujours dans l'objectif d'une maîtrise des activités. Mais au vu de son importance, il est nécessaire de s'attarder sur son positionnement dans la hiérarchie.

❖ Le positionnement du service d'audit interne

Le rattachement du SAI aux différents responsables hiérarchiques dans l'entreprise s'est amélioré avec les missions qui lui ont été confiées. Ayant été rattaché au service comptable au début pour des raisons de certifications des comptes, il a été ensuite rattaché à la Direction financière.

Mais, avec l'évolution de la fonction, il s'est avéré que ce rattachement était un blocage à l'AI. Alors, pour des raisons d'indépendance et d'objectivité, les professionnels de la fonction l'ont rattachée à la DG, mais la tendance actuelle est le rattachement au comité d'audit.

Cette position a pour avantage de permettre l'indépendance de l'auditeur, de lui garantir un champ d'investigation plus large, et de l'aider aussi à la mise en œuvre rapide des recommandations.

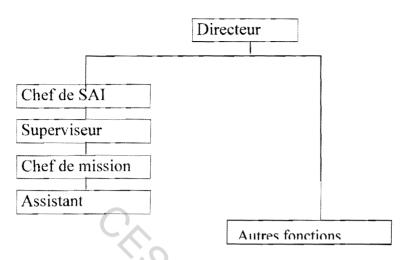
Après la création du SAI nous verrons comment l'organiser pour atteindre ces objectifs.

II – 1 – 1 ORGANISATION du SAI

L'organisation d'un SAI dépend de sa taille et de son positionnement dans l'organigramme. Il n'y a pas de structure standard par entité, mais le SAI doit relever d'une personne dans l'entreprise ayant une autorité suffisante afin de garantir son indépendance. La responsabilité du Directeur d'AI ne peut donc être déléguée.

Ainsi, dans les grandes entités on peut trouver cinq (5) niveaux hiérarchiques :

- Directeur
- Chef de service
- Superviseurs
- Chef de mission
- Assistants



Proposition de structure d'une grande entité Figure Nº1

Source: inspirée de RENARD, (1998: 303)

Tirée de la structuration des cabinets d'audit externe (AE), une telle organisation peut s'adapter aux secteurs d'activités de l'entité : commercial, financier, informatique... Pour des structures plus légères adaptées à de petites et moyennes équipes, nous pouvons avoir trois (3) niveaux hiérarchiques :

- Chef de service
- Assistants confirmés
- Auditeurs débutants

La figure ci-dessous illustre notre organigramme.

Chef de SAI

Assistant confirmé

Auditeur débutant

Autres fonctions

Figure N°2 Exemple d'organigramme d'une moyenne entreprise

Source: inspirée de RENARD, (1998: 303)

En général dans nos pays sous développés, il y a des structures avec un seul auditeur qui aura toutes les responsabilités de son service. Souvent, l'Al peut être dans le département avec d'autres fonctions de contrôle telles que : contrôle de gestion, l'inspection, contrôle de qualité, etc....⁷

Le SAI doit avoir tous les moyens nécessaires pour mener à bien ses missions

II – 1 - 2 LES MOYENS DE L'AUDIT INTERNE

Lorsqu'il y a un SAI. l'auditeur interne doit disposer de moyens suffisants pour apprécier la qualité des différents dispositifs de CI, identifier leurs faiblesses et suggérer des solutions.

Ces moyens sont uniformes et systématiques à toute mission d'AI et sont utilisés par tous les acteurs et professionnels d'AI. Ce sont :

- charte d'audit
- manuel d'audit

⁷ Ngary SOW; codex Audit Interne et Procédures; CESAG;2002:70

- plan d'AI
- manuel de procédure
- les questionnaires

❖ La Charte d'Audit

Les équipes d'AI, pour réaliser pleinement les missions qui leur sont assignées par la DG, doivent respecter une éthique. Ils doivent tenir informé la DG de leurs objectifs et méthodes. Cette méthodologie est réalisable par l'élaboration d'une charte d'audit. « Le mot charte vient du latin chatula (petit écrit) et charta (feuille de papyrus); le mot revêt une double signification :

- C'est un écrit solennel, destiné à consigner des droits ou à régler des intérêts;
- C'est aussi la loi ou règle fondamentale ».⁸

Elaborée par un groupe de professionnels d'audit et approuvée par la DG, la charte est un document écrit qui indique clairement l'objet, l'autorité, les missions, l'entité, le fonctionnement du SAI. Elle apporte un soutien aux responsables des SAI qui éprouvent le besoin de faire connaître leur fonction à leurs audités et au niveau hiérarchique de l'entreprise.

❖ Le manuel d'audit interne

Le manuel d'AI est un document interne au SAI qui est mis à la disposition des auditeurs pour le reflet de l'organisation, et des habitudes du travail du SAI.

Ce document a pour objectifs de :

- définir le cadre de travail (organigramme du service, niveau hiérarchique, conditions globales de travail);
- servir de référentiel (rappel des normes et des standards de l'IIA);

⁸ Alain GERBIER; la charte d'audit; 1995:10

- permettre une bonne application de la méthodologie (description du déroulement d'une mission d'audit);
- contribuer à la formation des auditeurs débutants en les familiarisant avec les techniques d'audit.⁹

❖ Le plan d'Audit

Dans une organisation, les activités d'AI doivent être planifiées. Ainsi, le SAI définit un planning, prévoit un reporting et élabore un plan : c'est le Plan d'Audit.

Le plan d'audit répond à certaines exigences dont les principes sont:

« Un contenu exhaustif, un étalement sur plusieurs années (3 à 5 ans) et une analyse globale des risques, une structure prédéterminée » dont l'élaboration nécessite:

- le recensement des activités et services;
- la définition des types d'intervention;
- évaluation du budget des ressources humaines temporelles et financières;
- le suivi et la mise en place d'un planning qui sera approuvé par la DG pour lui donner exécutoire et le rendre fonctionnel.

Le plan est donc un outil de gestion très important pour le SAI car il permet d'éviter les tergiversations lors de l'exécution des missions.

Le manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document qui décrit clairement les travaux, les activités et les opérations au sein d'une entité. C'est un référentiel d'usage commun pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

⁹ Ngary SOW; codex d'Audit Interne et Procédures; 2002 :68-69

¹⁰ J. RENARD: Théories et organisation de l'Al: 1998;306

Le manuel de procédures montre comment traiter les opérations à travers cinq (5) questions fondamentales¹¹

- Quoi? (tâches à faire)
- Où? (niveaux de responsabilités)
- QUAND? (différentes étapes de traitement)
- COMMENT? (lieux de réalisation)
- Et pour Quelles fins? (modalités d'exécution)

❖ Le rapport annuel

La publication d'un rapport officiel met fin à la mission d'audit. C'est un document qui résume les remarques faites sur le CI des fonctions auditées. Il n'y a donc jamais d'audit sans rapport, car celui-ci revêt une double importance:

- Document d'information, pour la hiérarchie, il permet de savoir si le domaine audité est maîtrisé ou pas et quelles sont les éventuelles mesures importantes à prendre;
- Le rapport d'audit est un outil de travail pour les audités; c'est à partir du rapport que ceux-ci vont entreprendre des actions correctives.

❖ Les questionnaires

Les questionnaires sont des moyens de travail de l'AI. Ils sont de deux (2) sortes:

- Les questionnaires de prise de connaissance : qui permettent à l'auditeur d'avoir des renseignements afin de mieux cerner la fonction auditée! Ce moyen est automatiquement mis en application pendant chaque mission. Il est utilisé comme outil : interview, diagramme de circulation....
- Les questionnaires de CI: aident l'auditeur à voir si les procédures de l'entité atteignent les objectifs fondamentaux de CI; ils aident à mettre en place un programme de travail, à identifier les points de contrôle sur lesquels vont

¹¹ RENARD 1998 :159

porter les observations et orientations de la mission; mais aussi de voir si les fonctions qui nécessitent un renforcement des investigations.

Nous ne pouvons parler de moyens sans outils. Ainsi, les outils de l'AI sont : les outils d'interrogation et les outils de perception. Tous ces outils feront l'objet d'une étude plus détaillée dans la deuxième partie de notre étude.

Ces deux dernières parties de notre cadre théorique vont porter sur la mission d'AI et de Contrôle dans un premier temps, et dans un second temps des relations avec les auditeurs externes.

II – 2 MISSION D'AUDIT INTERNE ET DE CONTRÔLE

Toute activité peut être définie et analysée par son contenu et par ses finalités. Ces éléments vont en effet décrire comment faire pour mener à bien les tâches confiées. C'est en cela que l'accomplissement d'une activité est subordonné par une mission qui va être prédéfinie.

L'audit, pris comme fonction n'échappe pas à la règle. Ainsi, tout processus de contrôle est soumis à un ordre de mission dans lequel pouvoir sera donné aux auditeurs d'effectuer la mission d'audit. Cette mission qui n'est autre que la succession d'analyse et de synthèses, scindée par les étapes méthodologiques, et assurée par un groupe de personnes (équipe d'auditeurs) aux différents rôles et complémentaires. Mais quelles sont les méthodologies et les étapes à adopter pour mener à bien cette mission?

II – 2 – 1 METHODOLOGIE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE

Dès la réception de l'ordre de mission qui déclenche la mission, la démarche de l'auditeur interne s'articulera sur trois (3) différentes phases qui sont :

- L'étude
- La vérification

La phase de vérification constitue le travail devant satisfaire le programme précédemment établi (budget, allocations et rapport définitif).

La phase de conclusion débute par une synthèse au niveau du service d'audit et des travaux réalisés sur le terrain puis un compte-rendu final sur le site, élaboration du rapport d'audit (projet, validation et rapport définitif). Elle se termine par l'état des actions de progrès consistant en un suivi des recommandations.

II – 2 – 2 PHASES ET ETAPES D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE

A l'instar de toute mission, l'AI ne déroge pas à la règle; elle commence toujours par un ordre de mission. Ainsi, les différentes phases de la mission d'AI ont été analysées par plusieurs auteurs, mais le cas de LEMANT a retenu notre attention.

1- L'ordre de mission (OM)

«L'OM est un mandat donné par la DG à l'AI, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs ».

L'OM est une lettre signée par le Directeur général ou par son représentant. Les missions de l'auditeur interne lui sont assignées par la DG. Il informe les audités sur l'objet de la mission afin qu'ils permettent aux auditeurs de réaliser leurs investigations dans de bonnes conditions.

2- La phase étude

Cette phase déclenche la mission d'audit. Elle ordonne aux auditeurs : une capacité importante de lecture, bonne connaissance de l'entreprise qui sous-entend savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

Comme nous l'avons vu dans la méthodologie, la phase d'étude permet d'obtenir un plan d'approche défini comme suit :

« Le plan d'approche organise la phase d'étude; il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer définit par l'OM une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel ». ¹² Au vu de cette définition essayons de mettre en évidence les concepts fondamentaux :

❖ Le plan d'approche

« Le plan d'approche conclut la phase de reconnaissance du domaine défini par l'OM, il matérialise une étape de la conduite d'une mission : la définition des objectifs de la phase d'étude et des modalités de mise en œuvre de l'analyse des risques correspondants » ¹³

❖ Analyse des risques : tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

« Le TFfA conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche; il présente de manière synthétique et augmentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue « l'état des lieux » des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ». 14

• Caractéristiques et modalités de mise en oeuvre

Sur le plan de la régularité, les forces et faiblesses sont évaluées selon des règles et procédures existantes. L'auditeur soutient les objectifs du CI sur la sécurité, la fiabilité des informations et l'atteinte de la protection des actifs.

En matière d'efficacité, les forces et faiblesses s'expriment par rapport à des résultats attendus. Les présomptions de l'auditeur dépendent de sa maîtrise du domaine audité. L'analyse des risques peut être résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 TFfA

	Domaine	Objectif	Indicateurs		Opinion		Commentaires
	étudié	de		F/f	Conséquences	D°	(ou réf)
		contrôle				confiance	
						1	

Source: Olivier LEMANT

¹⁴ Idem; page 63-72

¹² Olivier LEMANT La conduite d'une mission d'AI; 1995

¹³ Idem; page 63-72

Après avoir validé le TFfA, le responsable de l'AI met fin à l'analyse des risques et entame le rapport d'orientation de la mission.

❖ Rapport d'orientation

« Il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites; il exprime les objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ». 15

• Caractéristiques et mise en œuvre

Si en régularité, le rapport d'orientation est imposé aux audités, en audit d'efficacité l'auditeur intervient en qualité de consultant ou de conseiller pour les responsables des entités auditées. Sur la base des conclusions, des TFfA, le rapport d'orientation donne le choix des orientations des missions; sa signature par le responsable de l'audit engage le chef de mission sur la pertinence des objectifs à atteindre. Il recense les services qui seront audités. C'est pourquoi, il doit être discuté avec les responsables des organisations auditées et le demandeur, chaque fois que cela est possible.

Ainsi, la maîtrise du domaine audité peut permettre à l'auditeur d'aborder l'analyse sans plan d'approche. Donc, nous pouvons clore cette phase et passer à la phase de vérification.

3- La phase de vérification

Cette phase est constituée d'un programme de vérification qui est mis en œuvre par : un budget, une allocation, un planning, un suivi. « Le programme de vérification est la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service de l'audit, destiné à définir, à repartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs ». 16

16 Idem

¹⁵ Olivier LEMANT; La conduite d'une mission d'AI 1995

Caractéristiques et mise en oeuvre

Dans le cas d'un audit d'efficacité, l'auditeur exprimera la collaboration des audités pour valider les méthodes utilisées car il doit les convaincre de la nécessité d'agir. Le programme de vérification établit la liste des tâches à accomplir par les auditeurs pour répondre aux objectifs du rapport d'orientation.¹⁷

Pour donner un point de vue, l'auditeur doit se baser sur les forces réelles du CI. Il doit évaluer la véritable gravité des faiblesses pour convaincre les audités à trouver une solution aux dysfonctionnements de leur entité.

❖ Budget, allocation, planning, suivi

« Le budget – allocation – planning - suivi organise la mission dans le temps (durée, date) et dans l'espace (sites, auditeurs) de la fin de la phase d'étude à la diffusion du rapport; il est reflété par l'état d'avancement de la mission régulièrement mis à jour. Rappel : Le plan d'approche avait organisé le travail jusqu'à la fin de la phase d'étude ». 18

Caractéristiques et mise en œuvre

Le déroulement de la mission doit être coordonné de façon à identifier (qui fait quoi? Quand? Ou?) en: XOC/X

- estimant la charge de chaque tâche,
- répartissant les tâches entre les auditeurs,
- déterminant le lieu d'intervention de chacun et les dates correspondantes,
- assurant le suivi des travaux avec le respect du temps prévu pour la durée de la mission.

Cela met fin à la phase de vérification et permet aux auditeurs de passer à la phase de conclusion.

¹⁷ Ngary SOW; codex d'AI et procédures; 2002 :32

¹⁸ Olivier LEMANT; la conduite d'une mission d'AI

4- La phase de conclusion

Elle est composée de plusieurs étapes dont le compte-rendu final sur le site (CRFS), le rapport d'AI (RAI) et le suivi des recommandations de l'audit (ou état des actions de progrès).

❖ Le compte-rendu final sur le site (CRFS)

« Le CRFS est la représentation orale, par le chef de mission, au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué après le travail sur terrain ». 19

• Caractéristiques et modalités de mise en œuvre

Sur le plan de l'efficacité, il doit donner les conclusions du travail d'audit dans l'intention d'amener les collaborateurs à accepter de mettre en œuvre les correctifs nécessaires. Il est légitime d'informer les audités sur les conclusions et les recommandations avant de quitter le site. C'est le moment de gagner la confiance des audités et leur adhésion à ces recommandations.

❖ Le rapport d'audit interne

« Enfin d'intervention le RAI communique, aux principaux responsables concernés pour action et à la DG pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer les actions de progrès. C'est une action de communication en trois (3) temps : projet, validation, définitif. C'est un document solennel ».²⁰

• Caractéristiques et modalités de mise en œuvre

En matière d'efficacité, le rapport fait ressortir la pertinence des idées de l'auditeur. Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport écrit et signé par le responsable de l'audit. Le projet de rapport doit être discuté avec les audités afin d'obtenir leur adhésion.

_

¹⁹ Idem

Il doit être adapté aux destinataires (une synthèse pour la DG, une partie détaillée pour les audités).

Il doit être communiqué dans un délai raisonnable après la fin de l'intervention. Il doit satisfaire à des objectifs de qualité : clarté, objectivité, concision et utilité. Il doit proposer des recommandations susceptibles de résoudre le problème posé par l'OM.

Le rapport final d'AI est un produit intermédiaire car la fin de la mission est liée à la mise en œuvre des recommandations (ou état des actions de progrès).

L'état des actions de progrès

« L'état des actions de progrès communique régulièrement à la DG les suites données aux recommandations formulées par l'audit et éventuellement des résultats obtenus par les actions correctives des audités ».²¹

• Caractéristiques et modalités de mise en œuvre

La mise en œuvre des recommandations doit se poursuivre jusqu'à leur épuisement ou jusqu'au moment où la DG décide d'arrêter le processus. Le rôle de l'audit s'arrête à l'appréciation de la suffisance des réponses des audités; il ne doit pas assurer la responsabilité de l'action.

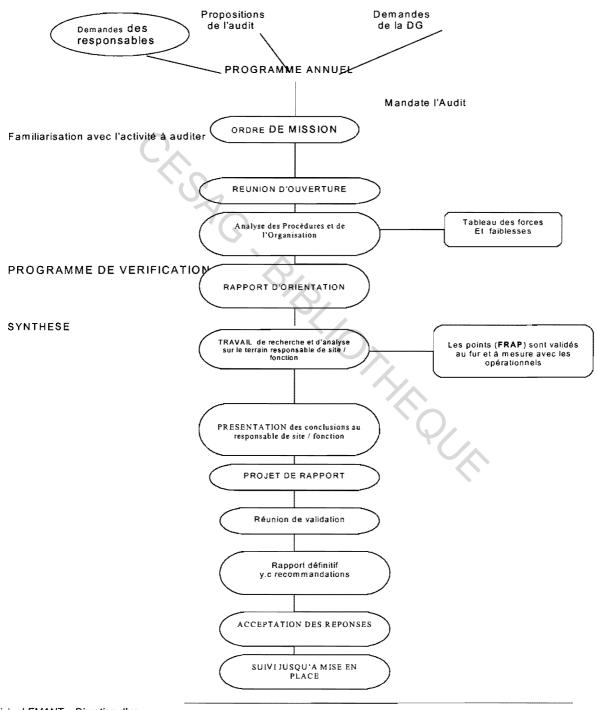
L'AI doit suivre avec un reporting régulier sur la mise en œuvre des actions de progrès. L'audit dressera un bilan final de la mission lorsque toutes les recommandations sont mises en œuvre ou que la DG a décidé d'arrêter leur mise en application.

Cette démarche de l'auditeur peut être schématisée comme suit :

21 Idem

²⁰ Olivier LEMANT; la conduite d'une mission d'AI; 1995 : 119

Figure N°3
SCHEMA GENERAL DE LA DEMARCHE DE L'AUDITEUR INTERNE



Source : Olivier LEMANT « Direction d'un Service d'Audit Interne- 1995 : 103

II – 3 RELATIONS AVEC L'AUDIT EXTERNE

La fonction d'AI est née à partir de l'AE, mais pendant longtemps il y a eu des confusions sur ces deux (2) fonctions. De nos jours, avec l'évolution rapide ces fonctions se sont différenciées et la définition de l'AE est admise universellement.

« L'AE est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers ».²²

1- Les différences entre les deux fonctions

Selon RENARD (1995:66) les différences sont au nombre de huit (8):

- ❖ Sur le plan statutaire : l'auditeur interne est un salarié de l'entité alors que l'auditeur externe (cabinet ou commissaire aux comptes) est un prestataire de service juridiquement indépendant.
- Quant aux bénéficiaires de l'audit : l'auditeur interne travaille pour le compte des responsables de l'entreprise et l'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui sont en relation avec l'entité.
- Quant aux objectifs de l'audit : les objectifs de l'AI sont d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise, et de recommander des actions pour l'améliorer; celui de l'AE est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers.

Ainsi, le CI apparaît comme un moyen pour l'AE et un objectif pour l'AI.

❖ Quant au champ d'application de l'audit : mis à part ses objectifs, le champ d'application de l'AE concerne la détermination des résultats, l'élaboration des états financiers. Le champ d'application de l'AI couvre toutes les fonctions de l'entité et dans toutes leur dimension.

_

²² J. RENARD; Théorie et pratique de l'AI. 2000 :65

- Quant à la prévention de la fraude : l'AE s'intéresse à la fraude dès lors qu'il a des soupçons, une incidence sur les résultats. Mais une fraude sur les dossiers du personnel est l'œuvre de l'AI.
- ❖ Quant à l'indépendance : l'indépendance de l'AE est juridique et statutaire tandis que celle de l'AI est constituée de restrictions.
- ❖ Quant à la périodicité des audits: les auditeurs externes font des missions intermittentes et à des périodes favorables pour la certification des comptes mais, l'auditeur interne travaille à tout moment dans son entreprise avec des missions planifiées.
- ❖ Quant à la méthode : les auditeurs externes exécutent leurs travaux sur la base de rapprochements, analyses, inventaires. La méthode des auditeurs internes est spécifique et originale.

Ces deux (2) fonctions sont complémentaires.

2- Les compléments

L'AI est un complément de l'AE :

La norme 550-02 stipule que : « l'accès aux programmes et dossiers de travail de l'AI doit être donné aux auditeurs externes afin que ceux-ci puissent s'appuyer sur le travail des auditeurs internes dans l'exercice de leur fonction ». Donc, il faut que l'auditeur interne présente les comptes à l'auditeur externe pour certification.

L'AE est un complément de l'AI:

Cette complémentarité est développée dans la norme 550 qui dit que :

- Le directeur de l'AI peut réaliser des travaux pour les auditeurs externes.
- Le directeur de l'AI peut donner son opinion sur les tâches effectuées par les auditeurs externes.
- Accès réciproque aux programmes et dossiers de travail.
- Compréhension mutuelle des techniques et méthodes.
- Transmission réciproque des rapports d'AE aux auditeurs internes.

- Etablissement en commun du planning.
- Réunion annuelle de travail avec compte-rendu des investigations de chacun.

Il est à noter que ces deux (2) fonctions ont un point commun :

- Utilisation d'outils identiques même si la démarche est différente.
- Interdiction de toute immixtion dans la gestion

Nous allons clore cette première partie par la méthodologie de recherche basée sur l'élaboration du questionnaire, l'échantillonnage, l'administration et la collecte des données.

CHAPITRE - III

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans les institutions où tout autre forme d'organisation, toute tâche bien définie, ayant des séquences est déjà à moitié exécutée. C'est ainsi que, quelle que soit la tâche que l'on serait en mesure de réaliser, il serait primordial d'adopter un fil conducteur pour pouvoir mener à bien ce travail.

La méthodologie se définissant selon le dictionnaire universel comme étant la demande rationnelle pour arriver à la démonstration ou encore un ensemble de méthodes appliquées à un domaine de recherche est un facteur essentiel de l'atteinte de façon efficiente de ces objectifs²³.

Nous sommes donc appelés à travailler avec méthode pour mieux nous faire comprendre et permettre aux uns et aux autres de nous suivre dans notre démarche. Pour ce qui est de la recherche plusieurs lignes de conduite sont à suivre dont la plus explicite sera adoptée dans le but d'atteindre de façon efficiente nos objectifs.

Il serait très important pour nous de faire le contour de tout le problème à travers le questionnaire administré aux différentes organisations. La logique voudrait que nous élaborions le questionnaire qui sera administré à l'échantillon et ensuite l'échantillon proprement dit, enfin nous collecterons les données; tel sera la méthodologie qui fera l'objet de ce chapitre.

III – 1 Elaboration du questionnaire et échantillonnage

III-1-1 Elaboration

Dans cette partie, nous élaborerons le questionnaire en fonction des objectifs visés. Le questionnaire doit présenter un certain nombre de qualité :

- Il doit être adapté au niveau des personnes consultées;
- Il doit être complet.

Ainsi notre questionnaire sera basé sur sept (7) grands points; nous parlerons d'abord de l'organisation en général d'un SAI, puis du recrutement des auditeurs, de la planification, de la gestion des missions d'audit, de comment développer le service, et enfin du contrôle et de l'évaluation.

L'élaboration du questionnaire nous conduira à la constitution de l'échantillon.

III - 1 - 2 Echantillonnage

L'étude complète d'une population est difficile et très onéreuse voire impossible. Pour ces raisons on observe une partie de la population : le sondage; Les unités étudiées constituent un échantillon. Mais lorsque les unités statistiques sur lesquelles porte l'observation sont des personnes, elles sont soumises à un questionnaire.

D'après LEMANT (1995:215), « le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée ». Ainsi, dans la pratique d'audit il est utilisé régulièrement pour donner une opinion ou suggérer des solutions.

23

²³ Dictionnaire Universel, 3éme édition :

Dans notre cas, nous avons constitué un échantillon de cinquante (50) entreprises sénégalaises choisies au hasard dans le respect des critères suivants :

- Avoir un SAI obligatoirement;
- Assurer une représentation des grands secteurs d'activités de l'économie : primaire, secondaire, tertiaire.

Une fois l'échantillon choisi, s'il remplit toutes ces conditions, il est donc représentatif et pourra faire l'objet de notre étude à travers la méthode d'administration et de collecte des données.

III – 2 METHODE D'ADMINISTRATION ET DE COLLECTE DES DONNEES

L'importance du SAI dans l'organisation requiert beaucoup de précautions qui mènent les responsables à plus de rigueur dans la gestion du temps en vue de l'optimiser. Un échantillon obtenu dans le respect des critères que nous nous sommes fixés, le plus gros de notre étude serait de savoir à quel moment, comment administrer le questionnaire en vue d'une collecte de données fiables. Dans ce point, nous traiterons de ce sujet qui occupe une place importante dans la suite de nos travaux.

III – 2 – 1 METHODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

La méthodologie sera la suivante : dans un premier temps, nous chercherons les contacts téléphoniques des entreprises retenues puis effectuerons une prise de contact téléphonique avec le responsable du SAI pour une présentation et un rendez-vous ultérieur; en fonction de sa disponibilité, nous procéderons à une interview ou à un dépôt du questionnaire. Puis un autre rendez-vous sera pris pour récupérer les réponses.

Au vu du questionnaire, les répondants se sont montrés un peu réticents et les interviews n'ont pas pu être conduites. Pour des raisons confidentielles, les questions sur le chiffre d'affaires, le recrutement ... n'ont pas été satisfaisantes; cependant, nous espérons que les réponses obtenues seront assez claires pour nous permettre d'apprécier la pratique de l'AI dans les différentes organisations; elles sont mesurables à d'autres sur la forme juridique, le rattachement hiérarchique pour ne citer que cela.

III – 2 – 2 COLLECTE DES DONNEES

Pour la collecte des données, nous avons administré d'abord le questionnaire aux différents responsables des SAI de notre échantillon. Les questionnaires sont accompagnés de lettre d'explication (voir annexe N°1).

Puis à travers des interviews nous essayerons d'approfondir les résultats. Ces deux outils (questionnaire et interview) de l'AI vont nous aider à mieux cerner la pratique de la fonction, par une confrontation des résultats (oraux et écrits), mais aussi de donner notre opinion sur les obstacles auxquels font face les responsables des SAI.

Pour le traitement des données, nous avons utilisé deux logiciels :

- Le tableur Excel pour le dépouillement
- Le logiciel SPSS pour l'analyse afin de donner une constatation plus scientifique à notre recherche.

L'analyse sur le logiciel SPSS va nous permettre de dégager les différentes tendances possibles concernant certains points (initiateur, existence d'un manuel de procédures, d'un plan pluriannuel, d'un plan annuel, un code de conduite mais surtout sans omettre le niveau hiérarchique qui est la base d'indépendance d'un SAI). Nous verrons si les objectifs, les missions et les responsabilités assignés aux SAI ont été respectés.

CONLUSION

Le cadre théorique nous a permis de mieux cerner les contours de notre étude. L'AI à travers cette revue littéraire occupe une place essentielle dans une organisation au vu de sa mission, de son objet... d'une façon générale de ses fondements.

Le SAI imposé en grande partie par les faillites incessantes dans les entreprises dû pour l'essentiel à l'incompétence des dirigeants ou à une évolution rapide de l'environnement mal maîtrisé s'impose aujourd'hui comme leitmotiv du développement harmonieux des organisations. Ainsi donc, de part ces fondements tels que énoncés dans cette partie de notre étude qui vient de s'achever, l'on serait tenté de poser plusieurs questions :

- Quelle serait la place de l'AI dans l'organisation
- Comment fonctionnent ces SAI
- Quelles sont les compétences qui les gèrent... pour ne citer que celles-là.

La deuxième partie de notre étude, appelée cadre pratique nous emmènera à trouver des réponses à nos préoccupations pour ce qui est des sociétés sénégalaises, objet de notre étude. Ce cadre consistera à faire une comparaison de la pratique de l'AI dans les entreprises sénégalaises à travers un questionnaire (voir annexe n°2) et des interviews.

Deuxième partie

LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES

INTRODUCTION

Après la clôture de notre cadre théorique, nous allons aborder dans cette deuxième partie le cadre pratique qui sera consacré à l'étude de notre thème : la pratique de l'AI dans les entreprises sénégalaises.

A partir des questionnaires que nous avons administrés et des interviews qui nous ont été accordées par les différents responsables des organisations de notre échantillon, nous avons pu nous faire une idée sur les caractéristiques et l'importance de nos travaux. Ce deuxième volet de notre étude sera consacré exclusivement à la présentation de nos résultats recueillis, auxquels nous ajouterons une analyse conséquente en vue de pouvoir faire ressortir l'essentielle et surtout le but du choix de notre thème.

La complexité de cette présentation et les analyses nous a emmené à faire un découpage de cette phase pratique en trois (3) chapitres qui permettront un suivi plus explicatif de notre étude. Dans le premier chapitre il sera question de présenter les caractéristiques des répondants. Ainsi, le deuxième chapitre sera consacré à une présentation et une analyse approfondie de nos résultats. Enfin dans le troisième et dernier chapitre nous suggérerons des recommandations.

CHAPITRE - I

CARACTERISTIQUES DES REPONDANTS

Au départ nous avons constitué un échantillon de quatre vingt dix huit (98) entreprises. Après un premier contact nous nous sommes rendu compte qu'elles n'avaient pas toutes un SAI, cette raison majeure a réduit notre échantillon à cinquante (50). Dans ce chapitre il sera question des caractéristiques de notre échantillon final, base de notre étude.

1- Echantillon final

Nous avons envoyé le questionnaire aux cinquante (50) sociétés. Pour des raisons de disponibilité et de manque de volonté des enquêtés, nous n'avons reçu que trente et une (31) réponses qui représentent notre échantillon final, soit un taux de réponses de 62% qui nous assure une bonne représentativité des résultats.

2- Date de création

La majorité des SAI est très jeune, ce qui nous montre que la fonction est en plein essor. 61% des SAI enquêtés ont une existence inférieure à cinq (5) ans, néanmoins, nous avons un SAI qui à plus d'une trentaine d'année d'existence. Voir le tableau ci-dessous **Tableau N°3 Ages des SAI**

Années d'existence	Nombre d'entreprises	Pourcentages
[1-5[14	61%
[5 – 10[3	13%
[10 – 15[2	9%
[15 – 20[3	13%
[20 -> [1	4%
Total	23	100,00%

Source: Selon l'enquête

3- Secteur d'activité

Le secteur d'activité de la plupart des entreprises de notre échantillon sont les services avec 77,4%. Nous allons les résumer dans un tableau :

Tableau N°4 Secteur d'activité

Codes	Entreprises	Pourcentage
Service	24	77,4%
Bâtiment	2	6,5%
Commerce	2	6,5%
Industrie	3	9,7%
Total	31	100%

Source: Selon l'enquête

De cette étude, il ressort que :

- 24 sont des entreprises de service soit 77,4% de l'échantillon
- 03 relèvent du secteur industriel soit 9,7%
- 02 sont du commerce soit 6,5% il en est de même du secteur du bâtiment.

4- Forme juridique

La majorité des entreprises auprès desquelles nous avons réalisé notre enquête sont des Sociétés Anonymes qui représentent 17 soit 54,8% de l'ensemble. De ce nombre, 12 relèvent du secteur des services d'où 70,6% contre 02 du secteur bâtiment soit 11,8%, il en est de même pour le secteur industriel; mais le secteur du commerce représente 5,9% soit 1 seule entreprise.

Le tableau suivant donne un aperçu des sociétés anonymes selon les secteurs d'activités

Tableau N°5 Sociétés anonymes et secteurs d'activité

Forme juridique	Société	Sociétés Anonymes		Autres formes de sociétés		Total	
Secteur d'activité	nombre	pourcentage	nombre	pourcentage	nombre	pourcentage	
Service	12	70%	12	85%	24	77%	
Commerce	02	6%	-	_	02	6%	
Bâtiment	01	5%	01	7%	02	6%	
Industrie	02	11%	01	7%	03	9%	
Total	17	54%	14	45%	31	100%	

Source : Données de l'enquête

5- Propriété

Notre échantillon est composé de :

- 11 entreprises publiques soit 35%
- 10 entreprises privées soit 33%
- 03 sociétés d'économie mixte soit 10%
- 01 entreprise publique à caractère international soit 2%

6- Taille

Les chiffres d'affaires des entreprises de notre échantillon varient entre onze millions (11000 000 FCFA) et cent milliards (100 000 000 FCFA).

Les effectifs varient entre neuf (9) et deux milles (2000) employés dont au moins un (1) auditeur et au plus vingt (20) à ce jour.

La diversité des organisations de notre échantillon est due à la multiplicité du secteur d'activité qu'il couvre, aux différentes formes juridiques de ces entreprises, et à leur taille mais surtout de leur âge qui varie entre 1 et 30 ans.

Ces différentes observations et informations recueillies feront l'objet d'analyse dans le second chapitre.

CHAPITRE - II

PRESENTATION DES RESULTATS ET

ANALYSES

Notre étude a porté sur trente et une (31) entreprises ayant toutes un SAI. A travers cette enquête, nous avons cherché particulièrement à connaître la situation de l'AI au Sénégal aujourd'hui, c'est-à-dire ses missions, son statut et son fonctionnement. Mais aussi voir comment apporter un appui à la profession pour les années à venir.

II – 1 INFORMATIONS GENERALES SUR L'AI

1- Appellation du service

L'appellation du service varie d'une entité à une autre. Sur les trente une, vingt neuf (29) ont répondu à cette question selon la répartition suivante:

KO (K)

- AI érigé en Direction : 09 entreprises soit 31%

- AI érigé en Département : 06 entreprises soit 21%

- AI érigé en Service : 09 entreprises soit 31%

- AI érigé en Cellule : 05 entreprises soit 17%

Tableau N°6 Appellation

Appellation	Nombre d'entreprises	Pourcentages
Direction	9	31%
Service	9	31%
Département	6	21%
Cellule	5	17%
Total	29	100,00%

Source : Données de l'enquête

Le fait que certaines entreprises érigent en Direction ou un Département AI n'a aucune influence sur le SAI.

2- Initiateur

Le principal initiateur de SAI à travers notre enquête est la DG avec 56,7% soit 17 entreprises contre 23,3% soit 7 entités pour ce qui est de l'initiative gouvernementale. Mais 16,7% soit 5 entreprises ont été amenées à le créer par exigence légale tandis que 13,3% soit 4 relèvent de l'initiative du conseil d'administration contre 10% soit 3 sociétés pour ce qui est de l'initiative des bailleurs de fonds et seulement 3,3% soit une seule entreprise relève de l'initiative du commissaire aux comptes / auditeur externe.

Le fait que la DG soit en contact permanent avec l'entreprise et vît les difficultés auxquelles celle-ci est confrontée, la pousse à créer un SAI pour la maîtrise des risques.

3- Les raisons qui ont poussées les entreprises à créer un SAI

Sur le plan de la motivation à la création d'un SAI, nous nous sommes aperçu que l'efficacité du CI et le respect des procédures sont des logiques qui ont poussé les entreprises à mettre en place un SAI. La prépondérance de la DG dans la mise en place des SAI montre bien que ce sont là deux (2) préoccupations majeures. Mais aussi 73,3% soit 22 entreprises par craintes de fraudes ont choisi de créer un SAI tandis que 23,3% soit 7 sociétés ont été amenées à le faire en raison de leur taille.

II – 2 PRINCIPALES MISSIONS ASSIGNEES AUX SAI

Dans le but d'atteindre ses objectifs diverses missions sont assignées aux SAI. C'est ce que nous révèle aussi notre enquête. Nous distinguons ainsi que :

- 87,1% soit 27 entreprises s'intéressent à l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif du CI.
- 83,3% soit 25 entités s'assurent du respect des politiques, plans, directives, procédures et règlements.
- 80,6% soit 25 entreprises sur 31 produisent des rapports d'activité de l'AI.

- 71% soit 22 organisations s'assurent de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour collecter, traiter, enregistrer et diffuser ces informations.
- 67,7% soit 21 entreprises se basent sur la gestion de l'ensemble des procédures.
- 64,5% soit 20 sociétés se consacrent à l'évaluation du système d'organisation, l'élaboration des procédures et l'assurance de la protection et de l'optimisation des ressources. Mais seulement 54,8% soit 17 organisations actualisent leurs procédures contre 48,4% soit 16 entreprises supervisent leur élaboration.
- 63,3% soit 19 entreprises vérifient et évaluent le dispositif de maîtrise des risques.
- 61,3% soit 19 sociétés sur 31 organisent, suivent et contrôlent les inventaires de fin d'exercice puis gèrent en même temps les relations avec les AE.
- 58,1% soit 18 entités s'assurent du respect du code d'éthique / de conduite.
- 45,2% soit 14 entreprises recensent et classent l'ensemble des notes de service.
- 32,3% soit 10 sociétés participent à la planification, au développement et à l'implantation de système informatique.

L'étude nous montre que la principale initiatrice des SAI au sein des entreprises est la DG avec 56,7% soit 17 entités et pourtant 87,1% soit 27 sociétés mettent l'accent sur l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif du CI, contre 83,3% soit 25 entités s'assurent du respect des politiques, plans, directives, procédures et règlements et 80,6% soit 25 entreprises sur 31 réponses produisent des rapports d'activité de l'AI pour ne citer que ceux-la. Ainsi, à travers ces taux élevés nous pouvons dire que la DG est satisfaite des missions assignées aux SAI sauf sur le plan de participation à la planification, au développement et à l'implantation du système d'information qu'elle doit essayer de relever.

L'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif du CI (87,1%) et le respect des politiques, plans, procédures... (83,3%) indiquent que les principales raisons (efficacité du CI et respect des procédures) de motivations à la création de SAI sont atteintes. Nous constatons effectivement que les auditeurs internes participent moins au

développement (32,3%) pour 44,4% qui ont reçu une formation spécialisée; ce qui montre qu'ils ne sont pas recyclés.

II – 3 RESPONSABILITES ASSIGNEES AUX SAI

Parmi les responsabilités assignées, quelques unes ont retenu notre attention : conduire des audits et assurer des contrôles.

II - 3 - 1 Conduite des audits

Les principaux audits sur lesquels se penchent les entreprises sont :

- 90,3% soit 28 entreprises conduisent des audits de trésorerie contre 74,2% soit 23 sociétés pour des audits d'immobilisation.
- 67,7% soit 21 entités conduisent des audits de ventes contre 41,9% soit 13 organisations pour l'audit informatique.
- 35,5% soit 11 entreprises effectuent des audits de qualité contre seulement 32,3% soit 10 entreprises réalisent l'audit social.
- 29% soit 9 organisations conduisent des audits fiscaux contre 22,6% soit 7 entreprises réalisent des audits juridiques et seulement 19,4% soit 6 sociétés conduisent des audits stratégiques.

Au vu des différents audits pratiqués, nous constatons que la DG est portée sur la minimisation du risque financier et la sauvegarde du patrimoine. Mais elle néglige les volets stratégiques, sociaux, juridiques, fiscaux et même informatiques du point de vue du modernisme qui est essentiel pour le maintien et l'expansion de l'entreprise dans le tissu économique. Notons que : les audits comptables, financiers, achats, paie et trésorerie, immobilisations sont compris entre 90,3% et 67,7% contre 41% et 19% pour les volets cités plus haut.

Le rattachement du SAI à la DG lui assure une indépendance dans l'exécution de sa mission, ce qui lui permet aussi de pratiquer avec aisance les audits dans les départements qui ne sont pas directement liés à la Direction.

II - 3 - 2 Assurer des contrôles

93,5% soit 29 entités apportent un diagnostic tandis que 90% soit 28 entreprises formulent des recommandations contre 87,1% soit 27 sociétés remontent régulièrement les points constatés à la hiérarchie. Pour ce qui est du contrôle de la caisse, 77,4% soit 24 entreprises pratiquent ce contrôle alors que 71% soit 22 entités définissent des programmes de travail contre 61,3% qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise et 58,1% soit 18 sociétés assurent le contrôle d'utilisation du matériel, du téléphone...

Comme le recrutement se fait en majorité en interne (DG et DRH), ceci influence l'indépendance de l'AI et pourrait avoir comme conséquence la promotion de personnel non qualifié; cela au vu de l'insuffisance de l'audit dans les secteurs qui sont rattachés directement à la DG.

Nous pouvons dire que les spécialistes d'AI ont mis l'accent sur les responsabilités et les missions pour atteindre les objectifs assignés.

II – 4 RATTACHEMENT ET INDEPENDANCE

« L'AI est selon la définition de la profession, une activité indépendante, et les normes précisent que le responsable du SAI (RSAI) doit dépendre d'une personne de l'organisation ayant une autorité suffisante pour assurer son indépendance. » (IFACI, Pratique de l'AI en France 2002 :5)

L'enquête nous montre que l'AI est rattaché à 83,9% à la DG soit 26 entreprises contre 9,7% soit 3 sociétés au contrôle de gestion (CG); 6,5% au comité d'audit soit 2 entités il en est de même pour le conseil d'administration. Quant à la direction financière et comptable aucun rattachement avec le SAI n'a été constaté.

Les SAI dit-on sont indépendants; mais au vu de notre enquête, nous notons une forte influence de la DG dans l'exercice de la mission de ce service. Nécessité est donc de rattacher ce service à une hiérarchie plus grande, ce qui est fait au cours de ces dernières années : le rattachement au comité d'audit.

Nous pouvons ainsi dire que quelque soit l'initiateur, il est préférable de le rattacher à un niveau hiérarchique suffisamment élevé pour qu'il puisse mener à bien sa mission. Le rattachement à la DG et au CG est une tendance des entreprises, pourtant les objectifs des 2 directions sont différents. Ainsi s'installe le conflit de compétence au niveau des 2 fonctions. Plus l'AI est rattaché à la DG soit 83,3% des sociétés de notre étude plus les RSAI privilégient l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du CI. Il est à noter que 90,3% soit 28 des organisations de notre échantillon mettent l'accent sur l'audit de la trésorerie; ceci se constate par un accroissement de l'audit opérationnel, ce qui est vérifié par le taux de 90,3% des organisations qui mettent l'accent sur l'audit de la trésorerie.

Il est à relever à travers cette enquête que le pourcentage des auditeurs internes ayant reçu une spécialisation est faible. Nous n'avons que 44,4% de niveau bac+ 5 (DESS, MBA et autres) contre 37,5% de niveau Bac+ 4, et seulement 11,1 % de niveau Bac+ 2 et 7% pour les autres. Pour la constitution des équipes lors d'une mission d'audit 56,7% des entreprises optent pour les auditeurs internes contre seulement 6,7% entités pour les auditeurs externes.

Les fiches de poste existent dans 24 entreprises soit 80%. Le tableau suivant nous donne une idée claire de l'analyse.

II – 5 RECRUTEMENT

La majorité des recrutements se fait en interne (79,3%) en collaboration avec la DRH et la DG (61,5% des 31 entreprises). Mais d'autres entités recrutent à l'externe. La conséquence est que le personnel promu peut ne pas être suffisamment compétent, ou être très influençable dans sa nouvelle fonction.

II – 6 DEVELOPPEMENT

La plupart (64,5%) des SAI de notre échantillon a établi un plan de formation pour les auditeurs en fonction des compétences qui manquent pour mener à bien leur mission. Ainsi, 80,6% des RSAI font leur formation à l'extérieur contre seulement 4,5% à l'intérieur. Généralement, ces formations en interne soit 41,4% sont assurées par une personne externe à l'entité et quelques rares fois par un supérieur hiérarchique (37,9%).

Mais lors de nos rencontres avec les différents RSAI, ils nous ont révélé que le plan de formation mis en place n'est pas respecté pour plusieurs raisons (SAI jeune, la formation n'est pas une priorité pour la DG...).cependant, l'AI étant une fonction en perpétuelle mutation, la formation doit être un outil d'accompagnement pour les auditeurs afin qu'ils puissent s'adapter au milieu dans lequel ils évoluent.

❖ Domaines couverts par la formation

Le CI, la méthodologie de l'audit et l'audit comptable et financier constituent les trois domaines principaux couverts par la formation des auditeurs. Le tableau ci-dessous présente les détails des domaines couverts.

Tableau N°7 Domaines couverts par la formation

Domaines couverts par la formation	Nombre	Pourcentages
	d'entreprises	
a) Contrôle interne	24	77,4%
b) Méthodologie de l'audit	22	71,0%
c) Audit comptable et financier	20	64,5%
d) Audits opérationnels	19	61,3%
e) Audit de management	06	19,4%
f) Elaboration du manuel de procédures	14	45,2%
g) Maîtrise des risques	17	54,8%
h) Communication et comportement de l'AI	14	46,7%
i) Autres	05	16,1%

Source: Selon l'enquête

Au vu des différents domaines couverts par la formation, nous remarquons que l'audit de management (19,4%) est le moins couvert ce qui laisse voir que la gestion n'est pas une préoccupation de la DG. Pourtant c'est un domaine sensible qui mérite attention car il permet aux RSAI d'évaluer le système managériale de l'entreprise afin de porter des actions correctives pour une bonne gestion des ressources allouées à l'entité.

II – 7 LES MOYENS MATERIELS

Nous avons noté un manque de moyens matériels au vu des budgets dont les montants semblent peu importants. Cela se remarque à travers le taux de 61,5% des SAI qui ont un budget de fonctionnement contre 49,5% qui n'ont même pas une ligne budgétaire au sein de leur organisation. Presque tous les SAI de notre étude possèdent au moins un ordinateur, une imprimante, un onduleur. Il faut toute fois noter que peu d'entreprises possèdent un logiciel spécialisé. L'importance du flux d'information traité dans les SAI nécessite de nos jours une adaptation de l'entreprise à l'évolution technologique, ce qui nécessiterait pour les SAI l'acquisition d'outils nouveaux tels que : ordinateurs, logiciels adaptés pour ne citer que ceux-là.

II – 8 FONCTIONNEMENT

II - 8 - 1 Types d'audits

L'audit comptable et financier, l'audit de conformité et l'audit opérationnel sont les principaux audits utilisés dans les entreprises (80% et plus).

Pour ce qui est de l'audit organisationnel, 54,8% soit 17 entreprises le pratiquent tandis que l'audit des cycles est pratiqué dans 16 entités soit 51,6% contre seulement 45,2% dans 14 pour l'audit des fonctions.

Tableau N°8 Types d'audits réalisés

Types d'audits	Nombre d'entreprises	Pourcentages	
a) Audit comptable et financier	25	80,6%	
b) Audit de conformité	25	80,6%	
c) Audit opérationnel	26	83,9%	
d) Audit organisationnel	17	54,8%	
e) Audit des fonctions	14	45,2%	
f) Audit des cycles	16	51,6%	
g) Audit de management	07	22,6%	

Source: Selon l'enquête

Nous constatons à la lecture du tableau ci-dessus que les entreprises pratiquent à 80% les audits opérationnels, comptables et de conformité mais dans une moindre mesure les audits portant sur l'organisation, les fonctions et les cycles. Par contre une très forte négligence, voire un oubli se fait sentir dans la pratique de l'audit de management. Ce constat confirme notre critique précédent sur cet aspect de la question. Pour la DG, nous ne devons pas porter de jugement sur leur manière de gérer. Ils sont parfaits, seule les autres peuvent faillir ou tout simplement ce sont des « seigneurs ».

II - 8 - 2 Démarche d'une mission d'audit

Les étapes d'une mission d'audit varient d'une entité à une autre :

1- Phase de préparation

25 entreprises utilisent l'OM soit 80,6% alors que le plan d'approche n'est exploité que par 21 soit 70%. Le TFfA et le rapport d'orientation, représentent respectivement 21 sociétés soit 67,7% et 14 soit 45,2%.

Dans cette première phase nous constatons que l'OM, le plan d'approche et le TFfA sont respectés ce qui assure une bonne méthode de démarrage d'une mission.

2- Phase de réalisation ou vérification

Le travail sur le terrain est pratiqué par 28 entreprises soit 90,3%, tandis que la réunion d'ouverture et les programmes de vérification sont tous deux pratiqués par 74,2% soit 23 entreprises.

A ce niveau, les étapes de cette phase sont bien réalisées entraînant l'obtention rapide d'un maximum d'informations pour la réussite de la mission.

3- Phase de conclusion

87,1% soit 27 sociétés produisent un rapport définitif contre 83,9% soit 26 entreprises élaborent un rapport de projet. Cependant, 74,2% soit 23 entités organisent une réunion de clôture.

Au vu de ces étapes, nous pouvons dire qu'au niveau de cette phase la mission s'est bien déroulée.

4- Phase de suivi du rapport

Le plan d'action de mise en œuvre des recommandations est conçu par 80,6% soit 25 organisations, tandis que le rapport de progrès et le questionnaire de mise en œuvre sont tous produits par 13 entreprises soit 41,9%. Il faut toute fois noter que 67,7% des sociétés élaborent un rapport d'exécution du plan d'action qui met fin aux étapes d'une mission d'audit²³.

Pour l'efficacité du CI, l'accent devrait être mis sur le rapport de progrès et les questionnaires de mise en œuvre. Pourtant le tableau ci-dessous nous montre que c'est l'étape la moins suivie donc les problèmes seront toujours reccurents dans nos sociétés. Donc toute mission doit être close par un rapport de mission.

Tableau N°9 Phases et étapes d'une mission d'audit

PHASE	ETAPE	Entreprises	Pourcentages
Préparation	a) Ordre de mission	25	80,6%
	b) Plan d'approche	21	70,0%
	c) Tableau des forces et faiblesses apparentes	21	67,7%
	d) Rapport d'orientation	14	45,2%
Vérification	e) Réunion d'ouverture	23	74,2%
Ou Réalisation	f) Programme de vérification	23	74,2%
	g) Travail sur le terrain	28	90,3%
Conclusion	h) Projet de rapport	26	83,9%
	i) Réunion de clôture	23	74,2%
	j) Rapport définitif	27	87,1%
Suivi du rapport	k) Plan d'action de mise en œuvre des recommandations	25	80,6%
	1) Questionnaire de mise en œuvre	13	41,9%
	m) Rapport de progrès	13	41,9%
	n) Rapport d'exécution du plan d'action	21	67,7%

Source: Selon l'enquête

Une très large proportion des entreprises s'intéresse à ces différentes étapes de la mission d'audit, ce qui montre une grande envie de ces SAI de mener à bien leur mission. Mais les difficultés auxquelles ils sont confrontés les s'y empêchent : manque de moyens financiers, négligence de ce service par la hiérarchie... résultats donnés par le tableau N°9 nous emmènent à dire que les étapes d'une mission sont en grande partie respectée par les entreprises.

II – 9 OUTILS & TECHNIQUES

«Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être définis dans une charte, nous indiquant les normes»²⁴

90,3% soit 28 entreprises possèdent un manuel de procédure, tandis que 51,6% soit 16 entreprises disposent d'un code de conduite. Par contre, la charte d'audit et le code d'éthique sont possédés respectivement par 45,2% soit 14 entreprises et 41,9% soit 13 entreprises.

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.²⁵ Donc en l'absence d'une charte d'audit, l'auditeur interne peut se trouver face à des problèmes à gérer. Elle est importante au sein d'une entité car elle permet de savoir qui fait quoi, quand...

Cependant, ces outils n'ont pas été régulièrement mis à jour. Le manuel de procédures couvre un certain nombre de cycles dont :

²⁴ IFACI, enquête sur la pratique d'audit interne en France en 2002 :5

²³ trente (30) entreprises sur trente un (31) ont répondu à la question

Tableau N°10: Les cycles couverts par le manuel de procédure

Cycles	Entreprises	Pourcentages	
a) Achats-fournisseurs	27	87,1%	
b) Ventes-clients	22	71,0%	
c) Paie-personnel	26	86,7%	
d) Comptabilité	26	83,9%	
e) Trésorerie	25	80,6%	
f) Immobilisations	24	77,4%	
g) Courrier	14	45,2%	
h) Production	14	45,2%	
i) Crédit	16	53,3%	

Source: Selon l'enquête

Comme le code d'éthique, le manuel d'audit interne est l'outil le moins connu des répondants, il ne représente que 41,9% soit 13 entreprises.

Ainsi pour les entreprises qui l'utilisent, ce manuel couvre les cycles pour 87,1% soit 27 entreprises, les principes et règles de gestion d'une part et les supports utilisés d'autre part. Cependant, il décrit respectivement les objectifs de contrôle pour 83,9% soit 26 entreprises et les délais d'exécution des tâches pour 67,7% soit 21 entreprises.

II – 10 PLANIFICATION

19,4% des SAI ont un plan pluriannuel soit 6 entreprises sur 31. Cependant 64,5% soit 20 entreprises élaborent un plan annuel d'audit. Les entreprises privilégient le plan annuel au détriment du plan pluriannuel ce qui indique qu'elles ont une vision à court terme.

De même 36,7% soit 11 entreprises établissent une cartographie des risques avant l'établissement du programme, puis elles recueillent les demandes et suggestions des directions opérationnelles (67,7 soit 21 entreprises). Enfin, 18 entreprises soit 58,1% soumettent leur projet à la direction pour approbation.

Florentine KABORE / MPTCF / CESAG / 2001-2003 / 1 ere promotion / Date de soutenance : le 21/11/2003

²⁵ IFACI, O. LEMANT/Groupe de recherche, La direction d'un SAI 1995 :

Dans quelques grandes entreprises, l'objectif principal de l'AI est de couvrir les risques; pourtant nous constatons qu'ici le taux des entités qui établissent une cartographie des risques est très faible. Pour la minimisation des risques les sociétés doivent redoubler plus de vigilance à ce niveau.

II - 10 - 1Les outils de travail utilisés dans les SAI

Le rapprochement et l'examen des pièces justificatives, l'observation physique et l'analyse documentaire représentent environ 80,6% soit 25 entreprises.

L'entretien représente 77,4% soit 24 entreprises, quant au sondage il est de 74,2% soit 23 entreprises. 67,7% soit 21 entreprises utilisent la reconstitution et le contrôle arithmétique comme outil de travail. La revue analytique est utilisée par 20 entreprises soit 64,5% tandis que le papier de travail est utilisé par 19 entreprises soit 61,3%.

Le Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes et le test d'existence ou de conformité sont utilisés par 58,1% soit 18 entreprises. Enfin, le questionnaire de contrôle interne est utilisé par 17 entreprises soit 54,8% alors que le questionnaire des volumes et types de TO CA transaction est effectué par 15 entreprises soit 48%.

Voir tableau ci-dessous:

Tableau N°11 Les outils de travail

Les outils de travail	Entreprises	Pourcentages
a) Papiers de travail	19	61,3%
b) Questionnaires de prise de connaissance	15	48,4%
c) Questionnaires du contrôle interne	17	54,8%
d) Grille d'analyse ou de séparation des tâches	15	48,4%
e) Tableau des forces et faiblesses apparentes	18	58,1%
f) Feuille de révélation et d'analyse des problèmes	14	45,2%
g) Feuilles de révélation des risques	12	38,7%
h) Questionnaires de volumes et types de transactions	8	25,8%
i) Grille de contrôle	11	35,5%
j) Guides de contrôle	9	29,0%
k) Diagrammes de circulation (flow charts)	9	30,0%
l) Narration	10	32,3%
m) Entretiens	24	77,4%
n) Observation physique	26	86,7%
o) Analyse documentaire	25	80,6%
p) Rapprochement	27	87,1%
q) Reconstitution	21	67,7%
r) Revue analytique	20	64,5%
s) Sondages	23	74,2%
t) Confirmation directe	17	56,7%
u) Examen des pièces justificatives	27	87,1%
v) Contrôles arithmétiques	21	67,7%
w) Piste d'audit	11	35,5%
x) Tests d'existence ou de conformité et tests de	18	58,1%
permanence		
y) Autres (préciser)		3,2%

Source: Selon l'enquête

Les outils de travail représentés dans le tableau ci-dessus sont utilisés de manière récurrente dans les entreprises au vu du taux qui reste supérieur à 60%. De 60% à 25% sont des outils nouveaux qui semblent être peu utilisés faute de compétence (44,4% sont des spécialistes). Les phases et étapes d'une mission d'audit sont en moyenne respectées pour les outils de travail qu'ils utilisent. Nous pouvons dire qu'ils ne sont pas bien équipés en outils de travail.

Les RSAI doivent mettre l'accent sur les papiers de travail, parcequ'ils constituent la documentation pour le constat des problèmes. Pour un bon fonctionnement de l'organisation, les auditeurs internes doivent utiliser plus le TFfA ainsi que les feuilles de révélation des risques.

II - 10 - 2 Les facteurs de risques

L'auditeur devra s'assurer de l'existence d'un dispositif de maîtrise des risques, de son adéquation, de sa performance et de sa continuité.

Parmi les facteurs de risques énumérés dans notre questionnaire, ceux qui s'appliquent le plus aux entreprises sont les changements organisationnels, opérationnels et technologiques (54,8% soit 17 entreprises). Le tableau suivant nous donne les facteurs de risques qui s'appliquent aux entreprises.

Tableau N°12 Les facteurs de risques

Parmi ces facteurs de risque, lesquels s'appliquent à votre entreprise ?	Entreprises	Pourcentages
a) Ethique	12	38,7%
b) Pressions de la direction	09	29,0%
c) Compétence et intégrité du personnel	15	48,4%
d) La taille de l'entreprise	10	32,3%
e) Le volume des transactions	16	51,6%
f) La situation économique et financière	08	25,8%
g) La concurrence	13	41,9%
h) La complexité des activités	15	48,4%
i) L'impact des clients, des fournisseurs et du gouvernement	16	51,6%
j) Le degré d'informatisation des systèmes d'information	15	48,4%
k) La dispersion géographique des activités	08	25,8%
1) L'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne	13	41,9%
m) Les changements organisationnels, opérationnels et technologiques	17	54,8%
n) La perception des managers et les estimations comptables	04	12,9%
o) L'acceptation des résultats de l'audit et les actions de correction décidées	13	41,9%
p) La date et les résultats des audits antérieurs	03	9,7%

Source: Selon l'enquête

51,6% de volume de transaction et l'impact des clients, des fournisseurs et du gouvernement sont des facteurs de risques qui s'appliquent aux 16 entreprises de notre échantillon. 15 sociétés soit 48,4% ont répondu que les facteurs de risques qui s'appliquent à elles sont : la compétence et l'intégrité du personnel, la complexité des activités et le degré d'informatisation des systèmes d'information.

Notre enquête révèle que la concurrence, l'adéquation et l'efficacité du système du CI ainsi que l'acceptation des résultats de l'audit et les actions de corrections décidées sont des facteurs de risques qui s'étendent sur 13 organisations soit 41,9%.

38,7% soit 12 sociétés ont déclaré que l'éthique constitue un facteur de risque tandis que 32% soit 10 entreprises font référence à la taille de l'entité.

Cependant, les pressions de la direction sont un facteur de risque pour 9 entités soit 29% contre seulement 25,8% pour la situation économique et financière et aussi la dispersion géographique des activités soit 8 entreprises de l'échantillon.

La perception des managers et estimations comptables sont à 12,9% (4 entreprises) un facteur de risque c'est pour cette raison que l'audit de management est lésé; alors que la date et les résultats des audits antérieurs évoquent moins de facteurs de risques (9,7% soit 3 entreprises).

II – 11 LA GESTION DES MISSIONS

II - 11 - 1 Le planning des missions

L'étude montre que 70% soit vingt et une (21) sociétés possèdent un planning des missions qui n'est respecté qu'à 33,3% soit dix (10) entreprises, alors que dans les différents SAI de notre échantillon l'effectif varie entre un (1) auditeur interne et vingt (20).

Ce planning tient compte de :

- Budget-temps alloué à chaque type de mission qui représente 43,3% soit treize (13) entreprises;
- La disponibilité des audités soit 53,3% dont seize (16) sociétés;
- Programme de formation interne des auditeurs 26,7% soit huit (8) sociétés seulement.

Dans l'échantillon, 14 entreprises effectuent des missions surprises soit 46,7%; mais ces missions surprises perturbent le planning dans 36,7% d'entreprises. Pour ce qui concerne l'évaluation du CI, elle s'opère plus suivant l'approche par les risques (66,7% soit 20 entités) que par l'approche par les contrôles (60% soit 18 entreprises).

Ainsi le planning des missions tend à montrer le rôle actif que doit avoir le SAI dans la détection et la proposition.

II - 11 - 2 La sous-traitance

Huit (8) sociétés soit 26,7% des SAI sous-traitent des missions d'audit spécifiques. En plus, ils sous-traitent d'autres types de missions qui sont :

- Audits spécialisés dans cinq (5) sociétés soit 16,7%;
- Elaboration du manuel de procédures à 13,3% soit quatre (4) entreprises;
- Assistance conseil dans six (6) entités soit 20%

Nous constatons que la DG n'intervient pas au niveau de la sous-traitance des missions car nous notons que les différents audits qu'ils sous-traitent sont en dessous de 32%.

La sous-traitance n'a aucune influence sur les raisons qui ont poussé à la création d'un SAI.

Mais, au cours d'un exercice, les services opérationnels sont couverts à 46,7% soit quatorze (14) sociétés. Quant à la composition des équipes, elle s'effectue en fonction de la compétence requise pour les missions (56,7% soit 17 entités). Le SAI reçoit souvent des demandes de missions des audités dans huit (8) entreprises soit 26,7%.

Douze (12) entités soit 38,7% des SAI communiquent leurs rapports aux commissaires aux comptes contre 32,3% soit dix (10) sociétés au conseil d'administration et 12,9% soit quatre (4) entreprises au comité d'audit. Mais les organismes régulateurs ne reçoivent les rapports qu'à 9,7% soit trois (3) entreprises. 77,4% soit vingt quatre (24) entreprises relancent leurs audités sur la mise en œuvre des recommandations.

II-11-3 Les types de contrôles réalisés

Dans l'échantillon, 83,9% soit vingt six (26) sociétés travaillent dans un endroit informatisé, mais les logiciels spécialisés sont encore méconnus dans les SAI enquêtés. Cependant, 64,5% soit vingt (20) entités interviennent comme utilisateur contre 38,7% soit douze (12) entreprises qui adhèrent en tant qu'auditeur et ceux qui le font comme concepteur ne représentent que 16,1% soit cinq (5) sociétés.

A cet effet les contrôles ci-dessous sont utilisés :

Tableau N°13 Les types de contrôles

Types de contrôles	Entreprises	pourcentages
a) Contrôles généraux?	11	35,5%
b) Contrôle des applications?	12	38,7%
c) Contrôles des opérations?	17	54,8%
d) Contrôle du développement des programmes?	06	19,4%
e) Contrôle de la documentation?	06	19,4%
f) Contrôle des équipements informatiques?	10	32,3%
g) Contrôle des accès?	15	48,4%
h) Contrôle des outputs?	14	45,2%

Source: Selon l'enquête

Ainsi, l'informatique est utilisé surtout pour les statistiques (sondages et autres analyses) dans 19 entreprises soit 61,3%; mais la préparation des analyses/rapports financiers et l'illustration des analyses, l'informatique est utilisé par 16 sociétés soit 51,6%, puis à 41,9% soit 13 entités pour la préparation et l'enregistrement des feuilles de travail.

Les RSAI doivent développer leur système informatique dans tous les domaines en mettant surtout l'accent sur des logiciels spécialisés pour améliorer leurs travaux.

II – 11 – 4 Les contraintes qui pèsent sur les SAI

Sur le plan des contraintes, nous avons constaté que celles qui pèsent le plus sur les SAI sont surtout les contraintes liées à la nature des missions et à l'effectif (51,6% soit 16 entreprises) et les contraintes liées au système d'information (46,7% soit 14 entreprises); les contraintes liées à la culture de gestion (45,2% soit 14 entreprises²⁶) celles-ci montrent l'absence de la charte d'audit et à 41,9% soit 13 entreprises pour les contraintes liées au niveau de formation des auditeurs. Mais les autres liées à la charge de travail, budget et niveau de rattachement des services pèsent à moins de 40% sur les services d'audit interne.

Les contraintes liées à la nature des missions et à l'effectif du service (51,6% soit 16 entreprises) ainsi que les contraintes liées au système d'information (46,7% soit 14

entreprises) sont celles sur lesquelles la DG, principale initiatrice de l'AI au sein des entreprises se penche le plus. Mais aussi pour minimiser ces contraintes et assurer une indépendance, ils ont jugé bon de rattacher le SAI à la DG. Les remarques faites cidessus (manque de charte) expliquent très bien les contraintes auxquelles sont confrontées les SAI.

1- Relations avec les auditeurs externes

En ce qui concerne les relations avec les auditeurs externes, l'accent est surtout mis sur les modalités de mise en œuvre des recommandations de l'auditeur externe (54,8% soit 17 entreprises) et l'échange des rapports d'audit (48,4% soit 15 entreprises) contre 35,5% soit 11 entreprises pour le développement d'une compréhension commune des techniques, méthodes et terminologies d'audit de chacun et 29% soit neuf (9) entreprises pour les rencontres périodiques pour discuter des questions d'intérêt commun et seulement 6 entreprises soit 19,4% pour les accès réciproques aux papiers de travail de chacun.

L'AI s'appuie sur les conclusions et les dossiers de l'AE pour alléger ses travaux et/ou prolonger ceux des auditeurs externes donc une attention particulière doit être mis sur l'accès réciproque des papiers de travail de chacun. Mais dans les entreprises ou l'on attend aussi des auditeurs externes des conseils pour améliorer les procédures, leurs recommandations sont souvent incluses dans le système de suivi de celle de l'AI.

2-Evaluation de la performance

Seulement 25,8% soit 8 entreprises évaluent la performance des auditeurs externes. Dans ce cas cette évaluation couvre les aspects suivants :

- 25,8% soit 8 entreprises pour la connaissance de l'entreprise et son secteur d'activité.
- 20% soit 6 entreprises pour le professionnalisme et l'expérience,
- 19,4% soit 6 entreprises pour le respect des termes de références.

²⁶ Sur 30 entreprises répondantes

L'indépendance, le maintien des bons rapports avec l'entreprise et la valeur ajoutée à l'entreprise l'emporte à 16,1% soit 5 entreprises contre 9,7% soit 3 entreprises pour l'offre de services spécialisés et l'anticipation des besoins de l'entreprise et réactivité.

II – 12 CONTROLE ET EVALUATION

Dans cette partie seulement 29% soit 9 entreprises ont mis en place un programme d'assurance qualité. Cependant, ce programme est basé sur l'affectation du personnel en fonction de la compétence, de l'encadrement et de la supervision (19,4% soit 6 entreprises) mais également les réunions de planification de mission, la mise à jour des connaissances et le recours à des sources externes (16,1% soit 5 entreprises).

4 entreprises soit 12,9% ont mis en place les réunions d'évaluation des missions et un service de contrôle de qualité contre seulement 9,7% soit 3 entreprises en ce qui concerne la révision du travail et les questions aux audités, alors que le contrôle réciproque l'est à 6,5% soit 2 entreprises.

Le tableau ci-dessous retrace les dispositions nécessaires à la qualité du travail des SAI. Il donne les grands points, si nous voyons dans l'ordre des dispositions à prendre par les dirigeants d'une entreprise pour un SAI efficace et efficient. Mais le constat est amer seul 19,4% s'efforcent à respecter les deux grandes dispositions, que dire de plus, si ce n'est que le manque de compétence.

Tableau N°14 Assurance qualité

Eléments	Entreprises	Pourcentages
L'affectation du personnel en fonction de la compétence	6	19,4%
L'encadrement et la supervision	6	19,4%
Les réunions de planification des missions	5	16,1%
La mise à jour des connaissances	5	16,1%
Le recours à des ressources externes	5	16,1%
Les réunions d'évaluation des missions	4	12,9%
Un service de contrôle de la qualité	4	12,9%
La révision du travail	3	9,7%
Les questions aux audités	3	9,7%
Le contrôle réciproque	2	6,5%
Autres (préciser)	2	6,5%

Source: Selon l'enquête

Au niveau de l'assurance qualité tous les taux sont très faibles ce qui montre l'existence de nombreux problèmes dans les organisations. Aucun taux n'atteint 20%, donc l'absence d'assurance qualité constitue un blocage au développement de la fonction. Il est à remarquer que malgré ce faible taux, peu sont encore les sociétés qui ont recours au contrôle externe. Ce tableau est le nœud des difficultés que rencontrent les SAI dans les organisations. Il montre une grande aversion des RSAI d'où la nécessité de « voir mourir à petit feu » en refusant de lui affecter en sus des moyens financiers et matériels. Ce service ne serait rien d'autre qu'un « épouvantail ».

II - 12 - 2 Evaluation de la satisfaction

Seulement 25,8% soit 8 entreprises ont mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des audités. Sur 31 entreprises seulement 15 veillent au respect des plannings et interviennent dans les différentes étapes des missions et parcourent le rapport de synthèse des auditeurs, alors que 35,5% président à la réunion de validation soit 11 entreprises contre 51,6% soit 16 entreprises veillent à la mise en œuvre des recommandations.

45,2% soit 14 entreprises seulement élaborent des rapports mensuels de gestion et 58,1% soit 18 entreprises évaluent leurs auditeurs internes. Mais cette évaluation est basée sur :

- entretiens avec le supérieur hiérarchique : 32,3% soit 10 entreprises,
- progrès réalisés sur les différentes missions et atteinte des objectifs assignés : 41,9% soit 13 entreprises,
- satisfaction des audités : 26,7% soit 8 entreprises,
- comportement de l'auditeur : 38,7% soit 12 entreprises.

II – 13 L'AUTO-EVALUATION

Pour mieux cerner les réponses, nous avons laissé le choix aux entreprises de s'auto évaluer. Pour cela, chaque SAI doit se donner une note allant de un (1) qui veut dire insuffisant jusqu'à cinq (5) excellent. Voir tableau ci-dessous :

Tableau N°15 L'auto évaluation des RSAI

Aspects à évaluer	Moyenne
Votre compréhension de la mission dans votre service	4,15
Sa position hiérarchique	4,14
L'objectivité des auditeurs internes	4,04
L'application des procédures	4,04
La sauvegarde du patrimoine de l'entité	3,96
La fiabilité du contrôle interne	3,93
La clarté des rapports	3,92
Les recommandations de l'audit	3,88
La pertinence des résultats de l'audit	3,83
L'indépendance du service	3,74
L'amélioration des performances	3,68
La disponibilité à temps des rapports d'audit	3,67
La lutte contre la fraude	3,65
Leurs aptitudes en communication	3,63
La compréhension de la mission par vos agents	3,62
Leur professionnalisme	3,60
Le feed-back aux audités pendant l'audit	3,56
Les domaines couverts par l'audit	3,54
L'optimisation des ressources	3,54
Le management du service d'audit interne	3,48
Leurs compétences techniques	3,46
Le processus d'audit	3,46
La prise en compte des suggestions/demandes des audités	3,42
La maîtrise des risques	3,42
La valeur ajoutée par le service	3,40
Les missions assignées au service	3,37
L'efficacité du service	3,37
La durée des audits	3,33
Le respect des normes d'audit interne	3,23
Le suivi des recommandations	3,16
Les moyens de travail	2,96
L'effectif du service	2,65

Source : Données de l'enquête

En effet, notre enquête nous donne une idée sur la compréhension de la mission de leur service, de la position hiérarchique, les objectifs des auditeurs internes et l'application des procédures ont une moyenne d'environ 4,15 ce qui montre que les auditeurs sont satisfaits dans ces différents domaines.

Cette forte moyenne de la satisfaction des RSAI, nous ramène au niveau hiérarchique et à l'indépendance des SAI car la majeure partie des SAI est rattachée à la DG et c'est elle qui en est l'initiatrice principale. Mais le niveau de formation des auditeurs reste un point de discorde de nos jours. Le manque de satisfaction se situe surtout au niveau de l'effectif du service, les moyens de travail et le suivi des recommandations; ainsi la moyenne se situe entre 2 et 3.

Cependant, la satisfaction au niveau des institutions financières (banques) et des compagnies pétrolières sont les plus élevée (en moyenne 4 et 5). Ces entreprises sont des sociétés privées et le fait d'être satisfait nous montre que l'organisation dans ces entreprises est plus stricte et rigoureuse que dans le secteur public. Alors que dans les entreprises publiques les RSAI ne sont pas satisfaits à cause du manque d'indépendance et souvent aussi le manque de niveau car généralement les postes sont politiques (en moyenne 2).

Pour l'AI, l'auto évaluation est un outil de promotion du CI auprès des opérationnels (communication, éducation) et d'obtention de l'implantation des opérationnels est donc d'augmenter le taux de mise en place des recommandations. Pour la DG, l'auto évaluation est un moyen d'identification et d'hiérarchisation des risques car, la DG ellemême ne connaît pas les risques.

Avec l'auto évaluation des risques et des contrôles, les employés sont concernés et leurs opinions ont une valeur. La prise de conscience de l'existence des risques et des contrôles est améliorée et la compréhension des buts et objectifs en sort renforcée. Pour la réussite des travaux un accent particulier devrait être mis sur les moyens de travail des SAI afin qu'ils puissent mener à bien leurs missions.

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré quelques RSAI pour discuter sur certaines questions dont les aspects sur lesquels un RSAI devra insister pour rendre le SAI efficace à long et moyen terme. Ils nous ont confié que : pour rendre le SAI efficace à long et moyen terme, les RSAI doivent insister sur les aspects suivants :

- Communication
- Ethique et déontologie
- Contrôle interne
- Aptitudes de l'AI
- Organisation du service
- Missions

1- Communication

Les auditeurs internes doivent mettre en place une bonne politique de communication; ils peuvent de temps en temps suivre des formations dans ce domaine pour mieux se faire comprendre et être à l'écoute des autres.

2- Ethique et déontologie

L'éthique est la science des mœurs et de la morale, tandis que la déontologie est la théorie des devoirs et des droits dans l'exercice d'une profession²⁷. Ainsi, sur le plan de l'AI, il nous a été confié que la réussite d'un SAI passe forcément par le respect des normes (éthique et déontologie). Donc, toute société voulant rendre efficace son SAI à long et moyen terme doit respecter les NAI, mettre en application le manuel de procédure, veiller sur le suivi et la sauvegarde de son patrimoine qui passe par la lutte contre la fraude et les malversations.

3- Contrôle interne

Le CI est un système auquel participe tous les collaborateurs de l'entité. Les RSAI doivent veiller à l'amélioration des procédures de gestion et à leur mise en œuvre et surtout de le rendre plus pratique et compréhensible par tous.

²⁷ Dictionnaire universel; 3éme édition 340/349

4- Aptitudes de l'audit interne

Un bon auditeur doit être compétent et professionnel. Ainsi, il devra être en mesure de décrire les taches, avoir une connaissance parfaite de son milieu et une maîtrise des informations générales et particulières de l'entité. Le RSAI doit être régulièrement formé pour pouvoir à son tour former les autres ce qui permettra d'avoir un perfectionnement continu et une rapidité d'action.

5- Organisation du service

Les RSAI doivent tout mettre en œuvre pour être indépendants; ce qui sous-entend qu'ils doivent occuper une position hiérarchique élevée au sein de l'entreprise en vue de s'acquitter convenablement des missions qui leurs sont assignées. Pour cela, il leur faudra des moyens de travail appropriés.

6- Missions

A travers les différentes missions assignées aux SAI, les RSAI évaluent les risques et planifient leur budget. Leurs collaborateurs doivent comprendre la mission afin de respecter les normes et suivre les recommandations.

II – 14 RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES

L'enquête révèle que 43,3% des AI sont membres d'une association professionnelle. Mais de ces 43,3% plus de la moitié soit 38,7% sont de l'Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes (ISACI) contre 5 de l'IIA et seulement 3,2% de l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI) et de l'Union Francophone des Auditeurs Internes (UFAI).

73,3% des RSAI soit 22 entreprises désirent recevoir un compte rendu de nos principaux résultats.

CHAPITRE – III RECOMMANDATIONS

Après cette enquête, plusieurs constats nous amènent à faire quelques recommandations qui, si elles sont prises en compte profiteraient aux entreprises sénégalaises et partant celles de la sous région pour ne citer que celles-là :

• Aux comités d'audit :

Le comité d'audit doit décider du plan d'audit, veiller au suivi des recommandations, éventuellement arbitrer les désaccords, et en général apprécier la performance du SAI.

• Aux Directions Générales :

Le Directeur de rattachement doit accepter que son responsable d'AI ait une opinion contraire à la sienne et la publie.

Aux RSAI:

Le RSAI publie ses rapports sans que personne ne les relise d'abord et ne songe a la possibilité d'y faire changer la moindre virgule. Ils ne doivent pas faire de la politique.

A l'ISACI

Le nombre des RSAI membre de l'ISACI étant moindre, nous suggérons que l'institut développe des stratégies pour amener les auditeurs internes à adhérer afin de pouvoir échanger leurs expériences lors de leurs rencontres avec les autres.

- L'aspect relationnel et comportemental est à notre avis, l'un des moyens essentiels que le responsable de l'audit interne doit être en mesure de mener à bien. Il doit pour cela savoir se faire accepter dans le service, savoir communiquer et savoir se comporter.
- Au vu du nombre d'entreprises qui possèdent un SAI, il est à noter que les
 organisations négligent ou donnent peu d'importance à ce service, qui de part
 sa présence dans l'organigramme influerait irrésolument dans la gestion des
 sociétés et éclairerait sans doute les dirigeants dans l'attente des objectifs

qu'ils se sont assignés. Une promotion des SAI dans l'environnement des entreprises et au sein de la classe ouvrière, ou agents serait nécessaire.

- Les quelques entreprises qui ont constituées notre échantillon d'enquête ont à leur sein des SAI dont la mission n'est pas clairement définie de sorte qu'ils naviguent en vue, et n'arrivent pas à coordonner leurs activités. Pourtant une mission bien définit, des responsabilités bien situées ont été toujours à la base d'un rendement meilleur. D'ailleurs, c'est en cela que Yves Frédérique LIVIAN dans Introduction à l'analyse a affirmé qu'il n y a de bons résultats que dans un travail organisé avec des acteurs compétents pour un résultat efficient ».
- Il serait donc souhaitable dans les organisations de veiller à situer la mission des SAI. Ne dit-on pas que « donner à César ce qui est à César », le marché du travail sénégalais regorge de jeunes diplômés dans le secteur de l'audit; les écoles et autres centres africains n'en cessent d'en produire et pourtant un constat amer est fait au sein de nos sociétés qui, peut être pour diverses raisons recrutent du personnel non qualifié. Cette insuffisance de compétence serait aussi à la base du manque de professionnalisme et surtout à la mauvaise organisation que nous avons trouvée dans les SAI.
- Nous serions dans l'obligation de dire que nécessité serait de recruter du personnel qualifié, mais une chose est de recruter, une autre est de veiller à sa formation continue de sorte à actualiser les connaissances des uns et des autres.
- Les DG doivent permettre aux RSAI de diligenter de façon presque continue des audits de management en vue de les emmener à se remettre en cause et de porter aux besoins des actions correctives pouvant permettre une adaptation d'un système managériale plus efficace et efficient
- Le SAI est une pièce maîtresse de la bonne conduite des objectifs de l'organisation; donc ce n'est pas normal qu'il soit confié à des personnes sans

qualification. «Au moment où on démarre une mission, au moment où on enclenche quelque chose, il y a un handicap, il faut remonter cet handicap pour arriver à convaincre ses interlocuteurs que le résultat du travail qui va être fait, et qui va être une charge pour eux, est quelque chose qui peut bénéficier à la fois à leur unité, à leurs collaborateurs et à eux même. Et ça, c'est un travail pédagogique, un travail de conviction, un travail de relation qui incombe très personnellement au responsable de l'audit interne, parce que c'est quelque chose que ses collaborateurs sont moins en mesure de faire et qui est une clé du succès de ses missions» (Gérard de la Martinière; enquête sur La pratique de l'AI en France; 2002:14).

CONCLUSION GENERALE

La pratique de l'AI semble vraiment inconnue dans nos organisations et pourtant à travers cette fonction, plusieurs normes de gestion pourraient être facilement respectées afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Au vu de son importance, le choix de ce thème devenait opportun.

Pour mieux cerner sa mise en œuvre, nous avons défini ces concepts d'organisation, ces principes, ces caractéristiques de gestion dans la partie théorique. Le cadre conceptuel nous a permis d'élaborer notre questionnaire qui a été le fondement de la phase pratique de notre étude.

L'objectif de cette enquête est d'apporter une lumière sur la gestion et l'organisation de l'AI dans les entreprises composant notre échantillon et à partir delà l'étendre à toutes les entreprises composant le tissu économique du Sénégal.

Mais l'AI n'a pas achevé sa mutation et des évolutions sont encore attendues. « Les temps ont changé, l'entreprise aussi, l'AI doit s'adapter à ces changements. » Il en découle une fonction davantage pénible et de plus en plus indispensable (l'AI est un mal nécessaire).

L'évolution de l'AI repose sur la tenue d'une haute qualité de service. La réussite personnelle de chaque auditeur interne sera la réussite de la profession toute entière qui, ainsi :

- saura mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes,
- apporter aux organisations encore plus de valeur ajoutée,
- apparaître enfin comme un acteur incontournable de la bonne gouvernance.

ANNEXES

Madame, Monsieur,

Dans le cadre, son mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières du CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), Mademoiselle Florentine KABORE effectue une recherche sur les pratiques de l'audit interne dans les entreprises/organisations sénégalaises. Ce travail entre aussi dans le cadre de la documentation sur les pratiques professionnelles entreprise par le DESS Audit et Contrôle de Gestion afin de proposer aux professionnels de l'audit interne des axes de renouvellement de leur métier. Il est réalisé sous la direction de Monsieur Moussa YAZI, responsable de ce programme de DESS.

Afin d'être en mesure de présenter une image fidèle de la situation, nous vous serions reconnaissant de bien vouloir collaborer à cette étude en répondant au questionnaire ci-joint.

Ce questionnaire s'adresse aux professionnels de l'audit interne. Veuillez répondre à chaque question en écrivant ou en cochant la réponse qui décrit le mieux votre situation. Normalement, 30 minutes devraient suffire pour y répondre.

Vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle. Par conséquent, aucune réponse individuelle ne sera divulguée. Les résultats feront référence aux moyennes et aux tendances générales dégagées à l'aide d'analyses statistiques effectuées sur l'ensemble des questionnaires complétés et retournés.

Si vous êtes intéressés à connaître les résultats de cette recherche, il nous fera plaisir de vous faire parvenir un résumé des principaux résultats. Vous n'avez qu'à nous envoyer votre carte de visite avec le questionnaire.

Merci de votre collaboration.

Pour plus d'information, veuillez nous contacter aux numéros de téléphone suivants :

Mademoiselle Florentine KABORE Stagiaire au CESAG 554 16 39

Monsieur Moussa YAZI Responsable du DESS Audit & Contrôle de Gestion CESAG B.P. 3802 Dakar 839 73 60

> Pour le Responsable du DESS Audit & Controle de Gestion

POLA

P.O P.O

QUESTIONNAIRE SUR LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES

A- INFORMATIONS SUR L'ORGA	NISATION
1- Raison sociale :	
2- Date de création :	
3- Secteur d'activité :	
4- Forme juridique :	
SNC ¹ SCS ² SARL ³	SA ⁴
5- Propriété :	
Une filiale une entreprise publique une s	société d'économie mixte
Une entreprise privée	
6- L'effectif :	
7. Chiffre d'affaires :	
B- INFORMATIONS GENERALES SUR L	AUDIT INTERNE
1- Appellation: Direction Département Serv	rice Cellule
2- Date de création du service :	
3- Initiateur :	
a) Gouvernement	d) Bailleur de fonds
b) Commissaire aux comptes/auditeur externe	e) Conseil d'administration
c) Direction générale	f) Exigence légale
4- Quelles raisons vous ont poussé à créer un SAI ⁵ ?	OUI NON
a) Craintes de fraudes	1011
b) Efficacité du contrôle interne	
c) Respect des procédures	
d) La taille de l'entité	
e) Autres	
-, 	, ,

¹ Société en nom collectif
²Société en commandite simple
³ Société à responsabilité limitée
⁴ Société anonyme
⁵ Service d'audit interne

5- Quelles sont les principales missions assignées au SAI?	OUI	NON
a) Evaluer le système d'organisation		
b) Evaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif du contrôle interne		
c) S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations et des moyens utilisés pour collecter, traiter, enregistrer et diffuser ces informations	1	
d) S'assurer du respect des politiques, plans, directives, procédures, lois et règlements		
e) Elaborer des procédures		
f) Les mettre à jour		
g) Superviser l'élaboration des procédures		
h) Vérifier et évaluer le dispositif de maîtrise des risques		
i) S'assurer de la protection et de l'optimisation des ressources		
j) Gérer les relations avec les auditeurs externes		
k) Gérer l'ensemble des procédures		
1) Recenser et classer l'ensemble des notes de service		
m) Organiser, suivre et contrôler les inventaires de fin d'exercice		
n) Participer à la planification, au développement et à l'implantation de système informatique		
o) S'assurer du respect du code d'éthique et/ou de conduite		
p) Produire des rapports d'activité de l'audit interne		
q) Autres (préciser)		

q) Autres (préciser)6. Responsabilités assignées à votre service

6.1. Conduire des audits	OUI	NON
a) Audit comptable et financier		
b) Audit social		
c) Audit des approvisionnements (achats/fournisseurs)		
d) Audit des ventes (ventes/clients)		
e) Audit de la trésorerie		
f) Audit de la paie (paie/personnel)		
g) Audit informatique		
h) Audit juridique		
i) Audit fiscal		
j) Audit des immobilisations		
k) Audit de la qualité		
1) Audit de la stratégie		
m) Autres (préciser)		
6.2. Assurer des contrôles		
a) Contrôle de la caisse		
b) Contrôle d'utilisation du matériel, du téléphone, etc.		
6.3. Planifier des missions d'audit		
6.4. Définir des programmes de travail		
6.5. Contribuer à la création de la valeurs dans l'entité		
6.6. Apporter un diagnostic		
6.7. Formuler des recommandations		
6.8. Remonter régulièrement les points constatés à la hiérarchie		

C- ORGANI	ISATION DU SERVICE
1- A quel niveau hiérarchique votre SA a) Comité d'audit b) Conseil d'administration c) Direction financière et comptable 2- Quel est l'effectif de votre service?	AI est-il rattaché? d) Direction générale e) Contrôle de gestion f) Autres
3- Composition de l'équipe :	OUI NON
a) De jeunes Auditeurs débutants	
b) Des Auditeurs confirmés	
c) Des Auditeurs généralistes	
d) Des Auditeurs spécialistes	
e) Interne (dans l'entité)	
f) Externe (en dehors de l'entité)	
4- Niveau de formation des membres d	-
Niveau	Effectif
a) Bac	
b) Bac + 2 c) Bac + 4	
c) Bac + 4 d) DESS/MBA ou plus	
e) Autres	
5- Y a-t-il des fiches de poste pour les a	nuditeurs internes? Oui Non
D-R	ECRUTEMENT
1- Le recrutement des auditeurs se fait	
2- Qui participe au jury de recrutemen	it?
Direction générale DRH ¹	Auditeur interne Contrôleur de gestion
E-DE'	VELOPPEMENT
1- Avez-vous un plan de formation des	agents du service ? Oui Non
2- A quand remonte votre dernier stage	e de formation?
3- La formation des auditeurs se fait-el	lle? A l'interne A l'externe
4. Si c'est à l'interne, est-elle assurée pa	ar?
Un supérieur hié	érarchique une personne externe

¹ Direction des Ressources Humaines

5- Don	5- Domaines couverts par la formation		
a)	Contrôle interne		
b)	Méthodologie de l'audit		
c)	Audit comptable et financier		
d)	Audits opérationnels		
e)	Audit de management		
f)	Elaboration du manuel de procédures		
g)	Maîtrise des risques		
h)	Communication et comportement de l'auditeur interne		
i)	Autres		
6- Le	personnel du service bénéficie-t-il d'une prime de		
motiva	tion particulière?		

F- LES MOYENS MATERIELS

1- Quels sont les moyens matériels dont vous disposez ?	Quantité
a) Ordinateurs	
b) Imprimantes	
c) Onduleurs	
d) Logiciels spécialisés (veuillez les lister)	
e) Coffres	
f) Photocopieuses	
2- Avez-vous un budget de fonctionnement? Oui	Non
G- FONCTIONNEMENT	

1- Quels types d'audits réalisez-vous? a) Audit comptable et financier b) Audit de conformité c) Audit opérationnel d) Audit organisationnel e) Audit des fonctions f) Audit des cycles

g) Audit de management

2- Quelles sont les étapes habituellement suivies dans le cadre d'une mission d'audit ?

PHASE	ETAPE	OUI	NON
Préparation	a) Ordre de mission		
	b) Plan d'approche		
	c) Tableau des forces et faiblesses apparentes		
	d) Rapport d'orientation		
Vérification	e) Réunion d'ouverture		
Ou Réalisation	f) Programme de vérification		
	g) Travail sur le terrain		
Conclusion	h) Projet de rapport		
	i) Réunion de clôture		
	j) Rapport définitif		
Suivi du rapport	k) Plan d'action de mise en œuvre des		
1.	recommandations		
	1) Questionnaire de mise en œuvre		
	m) Rapport de progrès		
	n) Rapport d'exécution du plan d'action		

Veuillez préciser toute	autre démarche que vous utilisez.
	`A
	0%
	~ / /
	H- OUTILS ET TECHNIQUES

	OUI	NON
1- Votre entreprise possède-t-elle un code d'éthique ?		
2. Possède-t-elle un code de conduite ?		
3. Avez-vous une charte d'audit ?		
4. Si «Oui», précisez sa date d'élaboration		
5. Avez-vous un manuel de procédures ?		
6. Si «Oui», précisez sa date de conception		
7. Quelle est la date de sa dernière mise à jour ?		
8- Quels sont les cycles couverts par le manuel de procédures ?		
a) Achats-fournisseurs		
b) Ventes-clients		
c) Paie-personnel		
d) Comptabilité		
e) Trésorerie		
f) Immobilisations		
g) Courrier		
h) Production		
i) Crédit		
j) Autres (préciser)		
9- Avez-vous un manuel d'audit interne?		
10- Si « oui » veuillez préciser sa date de conception?		

11- Pour chaque procédure, le manuel décrit-il :	OUI	NON
a) les objectifs de contrôle ?		
b) les principes et règles de gestion?		
c) les supports utilisés ?		
d) les délais d'exécution des tâches ?		

I- PLANIFICATION

	OUI	NON
1- Avez-vous un plan pluriannuel d'audit ?		
2- Si « oui » combien d'années couvre-t-il ?		
3- Avez-vous un plan annuel d'audit ?		
4- Le SAI a-t-il segmenté les activités de l'entité en cycles auditables		
5- Avez-vous établi une cartographie des risques de votre entreprise ?		
6- Si « oui » veuillez préciser la date de sa dernière mise à jour ?		
7. Le service recueille-t-il les demandes et suggestions des différentes		
directions opérationnelles		
8. Soumet-il le projet à la Direction pour approbation après une		
concertation avec le responsable du service d'audit interne		
9- Quels outils de travail utilisez-vous		
a) Papiers de travail		
b) Questionnaires de prise de connaissance		
c) Questionnaires du contrôle interne		
d) Grille d'analyse ou de séparation des tâches		
e) Tableau des forces et faiblesses apparentes		
f) Feuille de révélation et d'analyse des problèmes		
g) Feuilles de révélation des risques		
h) Questionnaires de volumes et types de transactions		
i) Grille de contrôle		-
j) Guides de contrôle		-
k) Diagrammes de circulation (flow charts)		
1) Narration		
m) Entretiens		
n) Observation physique		-
o) Analyse documentaire		
p) Rapprochement		
q) Reconstitution		
r) Revue analytique		
s) Sondages		-
t) Confirmation directe		
u) Examen des pièces justificatives		
v) Contrôles arithmétiques		
w) Piste d'audit		
x) Tests d'existence ou de conformité et tests de permanence		
y) Autres (préciser)		

10- Parmi ces facteurs de risque, lesquels s'appliquent à votre entreprise?	OUI	NON
a) Ethique		
b) Pressions de la direction		
c) Compétence et intégrité du personnel		
d) La taille de l'entreprise		
e) Le volume des transactions		
f) La situation économique et financière		
g) La concurrence		
h) La complexité des activités		
i) L'impact des clients, des fournisseurs et du gouvernement		
j) Le degré d'informatisation des systèmes d'information		
k) La dispersion géographique des activités		
l) L'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne		
m) Les changements organisationnels, opérationnels et technologiques		
n) La perception des managers et les estimations comptables		
o) L'acceptation des résultats de l'audit et les actions de correction décidées		
p) La date et les résultats des audits antérieurs		

J- LA GESTION DES MISSIONS

	OUI	NON
1- Avez-vous un planning des missions?		
2- Ce planning est-il respecté ?		
3- Votre planning des missions tient-il compte :		
a) Du budget-temps alloué à chaque type de mission?		
b) De la disponibilité des services audités?		
c) Des programmes de formation interne des auditeurs?		
4- Le SAI effectue-t-il souvent des missions surprises?		
5- Les missions surprises demandées par la Direction perturbent-elles votre		
planning des missions?		
6- Quand vous évaluez le CI, utilisez-vous :		
a) L'approche par les contrôles ?		
b) L'approche par les risques ?		
7- Le SAI sous-traite-t-il des missions d'audit spécifiques?		
8- Si « Oui » pour quels types de missions sous-traitez-vous?		
a) Audits spécialisés		
b) Elaboration du manuel de procédures		
c) Assistance conseil		
d) Autres (préciser)		
9- Le SAI couvre-t-il tous les services opérationnels au cours d'un exercice?		
10- Les équipes sont-elles composées en fonction de la compétence requise		
pour les missions?		
11- Le SAI reçoit souvent des demandes de missions des audités?		

12- Le	service d'audit interne communique-t-il ses rapports au (x):	OUI	NON
<u>a)</u>	Conseil d'administration		
<u>b)</u>	Comité d'audit		
	Commissaire aux comptes		
<u>d)</u>	Organismes régulateurs		
e)	Autres (préciser)		
	lancez-vous les audités sur la mise en œuvre des recommandations?		
	availlez-vous dans un environnement informatisé?		
	oui, intervenez-vous en tant que:		
	Concepteur/développeur (participant au développement)?		
	Auditeur (évaluateur du système informatisé)?		
	Utilisateur?		
	iels types de contrôles réalisez-vous à cet effet?		
<u>a)</u>	Contrôles généraux?		
<u>b)</u>	Contrôle des applications?		
<u>c)</u>	Contrôles des opérations?		
<u>d)</u>	Contrôle du développement des programmes?		
<u>e)</u>	Contrôle de la documentation?		
<u>f)</u>	Contrôle des équipements informatiques?		
<u>g)</u>	Contrôle des accès?		
	Contrôle des outputs?		
	quelles fins utilisez-vous l'informatique?		
<u>a)</u>	Téléchargement des fichiers de travail		
<u>p)</u>	Utilisation des modèles d'évaluation des risques		·
<u>c)</u>	Statistiques (sondages et autres analyses)		
<u>d)</u>	Préparation des analyses/rapports financiers		
<u>e)</u>	Illustration des analyses		
<u>f)</u>	Standardisation des programmes/outils d'audit		
	Mise en œuvre d'autres procédés d'audit		
	Préparation et enregistrement des feuilles de travail		
	delles sont les contraintes qui pèsent sur le service d'Audit interne?		
<u>a)</u>	Contraintes budgétaires		
<u>b)</u>			
<u>c)</u>			
	Contraintes liées à la culture de gestion Contraintes liées au niveau de rattachement du service		
f)	Contraintes liées à la charge de travail		
	Contraintes liées à l'effectif du service		
	Contraintes liées au niveau de formation des auditeurs		
<u>n)</u> i)			***************************************
	Autres (préciser) lations avec les auditeurs externes		
a)	Rencontres périodiques pour discuter des questions d'intérêt commun		
	Accès réciproques aux papiers de travail de chacun		
	Echange de rapports d'audits		
	Développement d'une compréhension commune des techniques, méthodes		
u)	et terminologie d'audit de chacun	-	
e)	Modalités de mise en œuvre des recommandations de l'auditeur externe		

	OUI	NON
20- Evaluez-vous la performance des auditeurs externes?		
21- Si oui, cette évaluation couvre-t-elle les aspects suivants:		
a) Professionnalisme et expérience		
b) Connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité		
c) Indépendance		
d) Offre de services spécialisés		
e) Anticipation des besoins de l'entreprise et réactivité		
f) Maintien de bons rapports avec l'entreprise		
g) Respect des termes de référence		
h) Valeur ajoutée à l'entreprise		

K. CONTROLE ET EVALUATION

	OUI	NON
1- Avez-vous mis en place un programme d'assurance qualité ?		
2- Si « oui » est-il basé sur:		
a) L'affectation du personnel en fonction de la compétence		
b) L'encadrement et la supervision		
c) Le contrôle réciproque		
d) Les réunions de planification des missions		
e) Les réunions d'évaluation des missions		
f) La mise à jour des connaissances		
g) Le recours à des ressources externes		
h) La révision du travail		
i) Un service de contrôle de la qualité		
j) Les questions aux audités		
k) Autres (préciser)		
3- Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des		
audités ?		
4- Si «oui» quelle est la périodicité des évaluations?		
5- Le responsable du SAI :		
a) Veille au respect des plannings;		
b) Intervient dans les différentes étapes des missions;		
c) Parcourt le rapport de synthèse des auditeurs;		
d) Préside la réunion de validation;		
e) Veille sur la mise en œuvre des recommandations.		
6- Elaborez-vous des rapports mensuels de gestion ?		
7- Evaluez-vous vos auditeurs internes ?		
8- Si « oui » cette évaluation se fait-elle sur la base de:		
a) Les entretiens avec le supérieur hiérarchique;		
b) Les progrès réalisés sur les différentes missions;		
c) La satisfaction des audités		
d) L'atteinte des objectifs assignés		
e) Le comportement de l'auditeur		
f) Autres (préciser)		

TOPA WILLIAM

L-L'AUTO EVALUATION

Company parkets

1- Notez sur une échelle de 1 (insuffisant) à 5 (excellent) les aspects suivants relatifs à votre service :

votre service :					·
Aspects à évaluer	1	2	3	4	5
a) Les missions assignées au service					
b) L'indépendance du service					
c) Sa position hiérarchique					
d) L'objectivité des auditeurs internes					
e) Leurs compétences techniques					
f) Leur professionnalisme					
g) Leurs aptitudes en communication					
h) L'effectif du service					
i) Les domaines couverts par l'audit					
j) La prise en compte des suggestions/demandes des audités					
k) Le feed-back aux audités pendant l'audit					
1) La durée des audits					
m) La disponibilité à temps des rapports d'audit					
n) La pertinence des résultats de l'audit					
o) Les recommandations de l'audit					
p) La clarté des rapports					
q) Le processus d'audit					
r) Le suivi des recommandations					
s) Le management du service d'audit interne					
t) Votre compréhension de la mission dans votre service					
u) La compréhension de la mission par vos agents					
v) L'efficacité du service					
w) Les moyens de travail					
x) Le respect des normes d'audit interne					
y) La valeur ajoutée par le service					
z) La contribution de votre service à :					
 L'application des procédures 	. (
 La fiabilité du contrôle interne 					
 La lutte contre la fraude 					
 La sauvegarde du patrimoine de l'entité 					
 La maîtrise des risques 					
 L'optimisation des ressources 					
 L'amélioration des performances 					

	L'application des procédures					
	La fiabilité du contrôle interne					\top
0	La lutte contre la fraude					
0	La sauvegarde du patrimoine de l'entité					
۵	La maîtrise des risques					
	L'optimisation des ressources					
	L'amélioration des performances					
	ont selon vous les aspects sur lesquels un respo re le service efficace à long et moyen termes?	nsable	de S	AI o	levra	ins
		nsable	e de S	AI d	levra	ins
		nsablo	e de S	AI d	levra	ins
		nsablo	e de S	AI d	levra	ins
		nsablo	e de S	AI d	levra	ins
		nsabl	e de S	AI d	levra	ins
		nsabl	e de S	AI d	levra	ins

M- RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIR	RES		
1- Poste occupé :			
2- Titre professionnel :		***************************************	
Affiliation	OUI	NON	
3- Etes-vous membre d'une association professionnelle ?			
4- Si « oui » laquelle ?			
a) Institut sénégalais des auditeurs consultants internes (ISACI)			
b) Institut français des auditeurs consultants internes (IFACI)			
c) The Institute of Internal Auditors (IIA)	-	1	
d) Union Francophone des Auditeurs Internes (UFAI)			
e) Autres (préciser)			
Moins d'un an De 1 à 3 ans De 4 à 5 ans Plu Vous désirez recevoir un compte rendu des principaux résultats ? V coordonnées : Nom :	us de 5 a Veuillez		ici vos
Adresse:	\		

LISTES DES ENTREPRISES

	ENTREPRISES	ABREVIATIONS
1	Société Nationale de Télécommunications Mobiles	SONATEL
2	SENTEL	_
3	BCEAO-Agence Nationale	-
4	Société Générale des Banques du Sénégal	SGBS
5	Citibank	
6	Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest	CBAO
7	Banque Islamique du Sénégal	BIS
8	Banque Sénégalo Tunisienne	BST
9	Banque de l'Habitat du Sénégal	BHS
10	Caisse de Sécurité Sociale	CSS
11	Société Nationale des Habitations a Loyers Modérés	SN-HLM
12	Société Immobilière du Cap-Vert	SICAP
13	Hôpital Principal de Dakar	HPD
14	Hôpital de Grand Yoff	HGY
15	Centre hospitalier National de Fann	CHNF
16	Centre hospitalier National d'enfants Albert ROYER	-
17	Centre National de Transfusion Sanguine	CNTS
18	Radio-Télévision Sénégalaise	RTS
19	Loterie Nationale du Sénégal	LONASE
20	Mat Force	-
21	La Poste	-
22	Société des Fibres et Textiles	SODEFITEX
23	Conseils Sénégalais des Chargeurs	COSEC
24	Grands Moulins de Dakar	GMD
25	Port Autonome de Dakar	PAD
26	CGF-Bourse	_
27	Société Sénégalaise d'Electricité	SENELEC
28	Assurance Sénégalaise	ASS
29	SIMEX	Man Man
30	Centre Africains d'Etudes Supérieures en Gestion	CESAG
31	Mobile-Oil Sénégal	_

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ COOPERS & LYBRAND et IFACI. (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisation, 378p.
- ✓ D'ALMEIDA. Patrick A-S-A (2000), Organisation et gestion d'un service d'Audit Interne, Mémoire de fin d'études, 86p.
- ✓ FALL Alioune (2001), *cours de statistique*, BTS-2, IFP (Institut de Formation Professionnelle).
- ✓ GERDIER Alain (1994), La charte d'audit interne, IFACI.
- ✓ IFACI (1997), Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit 178p.
- ✓ IFACI, Revues françaises de l'audit interne, N° 148 février 2000, p.5-37.
- ✓ IFACI, Revue française de l'audit interne, N°150 juin 2000, p. 5-40
- ✓ IFACI, Revue française de l'audit interne, N°155 juin 2001, p.13-35.
- ✓ KPMG (Mai 2001), Guide de contrôle interne, 117p.
- ✓ LAROUSSE (1996), *Dictionnaire*, Edition Larousse Paris.
- ✓ LEMANT Olivier (1995), La direction d'un service d'audit interne, IFACI.
- ✓ LEMANT Olivier (1999), Créer, Organiser et Développer l'audit interne, Edition Maxima 177p.
- ✓ LEMANT Olivier (1995), Conduite d'une mission d'audit interne, Edition Dunod 279p.
- ✓ LEMANT Olivier, Pierre SCHICK (1995), *Guide de Self-Audit*, Edition d'organisation 179p.
- ✓ LY Jean Loic (2003), Cours d'audit et de contrôle, DSG-2, ISFG (Institut Supérieur de Formation en Gestion).
- ✓ MINTZBERG-H (1982), Structure et dynamique des organisation, Edition d'organisation 418p.
- ✓ NDIAYE Marie (2001), Organisation et gestion d'un service d'audit interne, Mémoire de fin d'études 82p.

- ✓ RENARD Jacques (2000), Théorie et Pratique de l'audit interne, Edition d'organisation 383p.
- ✓ SANOGO Bruno (2001), Conception et mise en place d'une structure organisationnelle et du mode de fonctionnement d'un SAI à l'Agence de cession immobilière, Mémoire de fin d'études 125p.
- ✓ SECK Babacar (2003), Théorie et organisation des entreprises, (Support de cours MPTCF-1).
- ✓ SOW Ngary (2002), Codex d'Audit Interne et de Procédures, 94p.
- ✓ SY Ablaye (2003), Codex d'audit opérationnel, 125p (MPTCF-1). /w.ifacı.
- ✓ Sites Internet: www.ifaci.com