

REPUBLIQUE DU SENEGAL

UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI

Ministère de l'Enseignement Supérieur, des Universités, des Centres Universitaires Régionaux et de la
Recherche Scientifique



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR (SENEGAL)

GROUPE SUP DE CO

7, Av Faïdherbe-BP.21354 Dakar, Sénégal-Tel. 33 849 69 19

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de

« **MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT** »

PROGRAMME GRANDE ECOLE (Bac + 5)

Option Audit et Contrôle de Gestion

**IMPACT DE L'AUDIT INTERNE SUR LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE : CAS DU PORT AUTONOME DE DAKAR (PAD)**

Présenté par :

Houléye BA

Encadré par :

Mamadou BADIANE

Directeur de mémoire :

Ibrahima KEITA

Juillet 2012

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

- ✓ À mon père Boubacar A. BA avec ses indispensables conseils, et n'avoir jamais cessé de m'encourager tout au long de mes années d'étude. Que Dieu lui donne une très longue vie et une santé de fer.

- ✓ À ma mère Mariama NDIAYE pour tous les sacrifices qu'elle a consentis pour me permettre de suivre mes études dans les meilleures conditions possibles. Que Dieu lui donne une très longue vie et une santé de fer.

- ✓ A mon mari Mamadou ANNE, pour sa compréhension et son amour. Que Dieu lui donne une très longue vie et une santé de fer.

- ✓ A mes frères et sœurs pour leurs encouragements permanents. Que Dieu leur donne une très longue vie et une santé de fer.

REMERCIEMENTS

Je tiens à la fin de ce travail à rendre grâce à ALLAH le Tout Puissant de m'avoir donné la foi et de m'avoir permis d'en arriver là.

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique de SUPDECO, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci, plus particulièrement M. Mouhamadou Lamine DIENE

Je remercie également mon encadreur Monsieur Mamadou BADIANE et mon directeur de mémoire Monsieur Ibrahima KEITA, dont leur disponibilité, leur savoir faire et leur soutien ne m'ont jamais fait défaut.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces deux mois au sein de l'entreprise PAD :

Monsieur Lamine MBODJ, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordé dès mon arrivée dans l'entreprise.

Monsieur Pape CAMARA, pour m'avoir accordé toute sa confiance, pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire.

Monsieur Babacar MBAYE, Monsieur Pédre SOW, ainsi que l'ensemble du personnel du PAD pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle tout au long de ces deux mois.

Enfin je remercie de tout cœur tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leurs modestes contributions à la rédaction de ce mémoire de fin de formation, ainsi que l'ensemble de mes lecteurs.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableaux 1 : Elaboration du plan d'audit

Tableaux2 : Approbation du plan

Tableaux3 : Exécution du plan d'audit

Tableaux4 : Préparation de la mission

Tableaux5 : Planification de la mission

Tableaux6 : La réalisation du travail sur le terrain

Tableaux7 : La rédaction du rapport d'audit

Tableaux8 : La communication du rapport d'audit

Tableaux 9 : Echantillon

Figures

Figure1 : Cartographie de la situation géographique du PAD

Figure2 : Organigramme de la Cellule Audit Interne

Figure3 : La performance globale

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

PAD : Port Autonome de Dakar

SCI : Système de Contrôle Interne

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

IIA : Institute Of Internal Auditors

OEC : Ordre des Experts- Comptables

CAC : Commissaire Aux Comptes

CAI : Cellule Audit Interne

DG : Direction Générale

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	4
Section 1 : Problématique	4
Section 2 : Objectifs de recherche	6
Section 3 : Hypothèses de travail.....	7
Section 4 : Pertinence du thème.....	8
Section 5 : Revue critique de la littérature.....	10
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	14
Section 1 : Cadre de l'étude	14
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude.....	15
Section 3 : Techniques de recherche.....	16
Section 4 : Difficultés rencontrées.....	17
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	17
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL	19
Section 1 : Audit Interne	19
Section 2 : Contrôle interne	26
Section 3 : Normes d'Audit Interne et Code de déontologie.....	29
Section 4 : Charte d'audit interne	33
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL	37
Section 1 : Historique	37
Section 2 : Activités et missions	39
Section 3 : Organisation et fonctionnement	40
Section 4 : Situation géographique.....	42
Section 5 : Présentation de la Cellule Audit Interne	43
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	43
CHAPITRE 1 : COLLECTE DES DONNEES	46

Impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise : Cas du PAD

Section 1 : Pratique de l'audit interne au PAD.....	46
Section 2 : Interprétations des données	53
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS	56
Section1 : Analyse des données	56
Section 2 : Recommandations	65
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	

INTRODUCTION

INTRODUCTION :

L'entreprise étant un système complexe dont la bonne gestion nécessite une bonne organisation, un système d'information adéquat, des ressources humaines, matérielles et financières appropriées.

La maîtrise de l'ensemble de l'organisation s'avère alors un élément clé de ce dispositif afin de garantir la sécurité, la fiabilité, l'efficacité, l'efficience et l'assurance d'une bonne information d'où la performance pour les responsables chargés d'effectuer les différentes tâches de l'entreprise.

Ainsi, le contrôle se trouve être au centre des préoccupations des acteurs qui gravitent autour de l'entreprise pour s'assurer de sa bonne marche. Pour y arriver, des dispositifs de contrôle sont mis en place au niveau interne.

Le contrôle interne est un ensemble de procédures mises en place par la Direction d'une entreprise afin de garantir la sécurité des actifs, la fiabilité des informations et l'optimisation des ressources. Il contribue à la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

De ce fait, les entreprises sont tenues de l'adapter et de l'enrichir en permanence, en vue de sécuriser la création de valeur, assurer leur développement et leur pérennité. Ce qui leur permettra ainsi d'améliorer leurs performances.

A cet effet, il paraît convenable de nos jours, qu'une entreprise puisse réaliser ses objectifs, dans un souci de rentabilité et de compétitivité, sans être dotés d'outil moderne comme l'audit interne, pour une assistance à la réalisation des objectifs. Ceci pour aller dans le même sens que **MORRIS JOSEPH**¹ qui disait : « *il n'est pas douteux pour les professionnels de l'audit interne que celui-ci a un rôle vital à jouer en aidant les dirigeants à venir serrer la bride du contrôle interne.* »

Dans ce dessein, elles mettent en place une fonction d'audit interne qui leur donne une assurance quant à l'efficacité de leur système de contrôle interne.

Fonction universelle, L'audit interne est devenu incontournable et à ce titre, il est appelé à jouer un rôle accru au service des dirigeants et administrateurs. Il a progressivement évolué pour devenir une véritable fonction exercée par des personnes appartenant à l'entreprise en vue d'aider les managers, à mieux maîtriser leurs systèmes d'organisation.

Ainsi perçu, l'audit constitue un élément important de l'amélioration de la performance de l'entreprise qui touche tous les domaines d'activités des organisations.

¹ **MORRIS JOSEPH** : Conférence de la confédération européenne des Instituts d'Audit Interne

L'IAI (1999) définit l'audit interne comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

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

Encadré par des normes, il est par ailleurs appelé à devenir un acteur majeur dans le gouvernement de l'entreprise et ce, grâce au renforcement des relations avec le comité d'audit et au dispositif global de maîtrise des risques de l'entreprise.

Et, au-delà de l'assurance que donne l'audit interne à l'entreprise, quant à l'efficacité de son système de contrôle interne, il semble également constituer un facteur d'amélioration de leurs performances.

C'est dans cette optique de facteur d'amélioration des performances que le Port Autonome de Dakar, soucieux de permettre à ses dirigeants d'assurer une politique de gestion efficace, moderne et dynamique, et une sécurité considérable s'est doté d'une Cellule d'Audit Interne. Cette décision fut prise dans une vision de rentabilité et de compétitivité de sa place portuaire dans un environnement maritime en forte mutation et en pleine concurrence exacerbée.

C'est le sens de notre thème de recherche portant sur « l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance du Port Autonome de Dakar » et qui s'articulera autour de trois points :

- Une partie théorique et méthodologique qui développera les aspects théoriques ainsi que l'approche méthodologique ;
- Une deuxième partie conceptuelle et organisationnelle abordant les principaux concepts relatifs au thème et la présentation de l'entreprise ;
- Et une partie pratique qui consistera à étudier et analyser la pratique de l'audit interne par l'entreprise. Cette étude pratique sera menée en vue de tester nos hypothèses et de voir si l'audit interne a un impact sur l'amélioration de la performance du PAD et de faire des recommandations pour le futur.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Section 1 : Problématique

Dans un contexte de mutations socio économiques et de progrès technologiques, le PAD privilégie la recherche d'une stabilité interne. Cette situation est de plus en plus recherchée pour assurer sa rentabilité, sa compétitivité, son efficacité et son efficiente organisation.

La vision « stratégie port 2010 » a permis à l'entreprise de se doter d'infrastructures modernes de la dernière génération. Aujourd'hui l'exploitation de ces outils nouvellement acquis va permettre à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires. C'est dans le souci de sécuriser ses recettes et de rester dans la course à la performance marquée par une concurrence acharnée et un environnement difficile que le PAD a besoin de structures pour rationaliser ses dépenses et engagements.

Aussi, les services de contrôle et d'audit interne doivent légitimer leur présence dans l'organisation grâce à l'amélioration permanente des performances de l'entreprise.

En 2011, une mission de la cellule audit interne au niveau de la direction financière a relevé des dysfonctionnements qui ont souvent créé un manque à gagner à l'entreprise.

Ainsi, l'application des recommandations issues de cette mission a permis d'éviter la perte de plusieurs centaines de millions.

Il en est de même pour la non mise à jour du manuel de procédures administratives et comptables qui a des conséquences sur la performance des structures de gestion.

En effet, l'audit interne joue un rôle essentiel en fournissant une assurance objective qui protège le PAD contre le risque, informe sur la prise de décision stratégique et améliore sa performance.

L'audit interne reste donc un élément fondamental pour établir un diagnostic précis de la situation du PAD.

Toutefois, le PAD est souvent confronté à des défaillances de son système de contrôle interne. En effet, il est très important pour une entreprise comme le PAD de mettre en place un système de contrôle interne efficace. Cela lui donne une certaine assurance d'être bien organisée et maîtrisée.

Le PAD rencontre des cas de vols, de fraudes, d'erreur essentiellement dus au non existence d'un système de contrôle interne. La fonction audit interne a la vocation d'y remédier en procédant périodiquement à l'évaluation des dispositifs de contrôle interne.

Dans ces conditions, le chef d'entreprise du PAD et ses collaborateurs sont naturellement amenés à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations et des conseils pour y remédier.

Ainsi, à un moment de son évolution, le PAD commence à poser des questions déterminantes qui portent particulièrement sur ses ressources, ses résultats, ses avantages compétitifs. En fait, la mesure de la performance par un système d'indicateur est apparue comme un outil apportant des éléments de réponse à ces questions. Elle s'applique à toutes les dimensions du PAD, et renvoie à la fois aux résultats et à la façon de les atteindre.

La question de la mesure de la performance s'inscrit dans ce contexte et la qualité du management constitue un facteur clé de succès pour l'atteinte des résultats. En effet, la démarche de performance sert essentiellement comme un instrument de lisibilité et de pilotage.

De ce constat découle alors notre principale question de recherche à savoir : quelle analyse peut-on faire de la contribution de l'audit interne sur le niveau de performance global du PAD ?

Section 2 : Objectifs de recherche

2.1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est de voir si l'audit interne mis en place par le PAD a un impact sur la performance de celui-ci et adopter les éventuelles recommandations nécessaires afin que les problèmes qui en découlent soient traités.

En effet, nous voulons à travers cette étude, faire le diagnostic de quelques structures du PAD pour voir si l'audit interne contribue à l'amélioration de la performance des ses dernières.

2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira :

- d'identifier la place accordée à la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise
- de vérifier l'évaluation du système de contrôle interne au PAD ;
- d'apprécier l'impact de l'audit interne sur la performance du PAD ;
- de formuler des recommandations qui pourront résorber les défaillances constatées.

Section 3 : Hypothèses de travail

Trois hypothèses ont été formulées afin de mener à bien notre étude :

Hypothèse 1 : le PAD n'accorde pas une grande importance à la fonction audit interne ;

Hypothèse 2 : l'audit interne est mal vu au sein du PAD ;

Hypothèse 3 : un bon fonctionnement et une bonne organisation de l'audit interne peuvent impacter positivement sur la performance de l'entreprise PAD

Section 4 : Pertinence du thème

Les faits récents, et notamment les crises financières mondiales, ont mis en évidence la nécessité d'un audit interne au sein des structures de gouvernance des entreprises.

En effet, les scandales financiers qui se sont succédés aux Etats Unis après la débâcle d'Enron ont remis en question les systèmes comptables. La faillite d'Enron a soulevé de sérieuses interrogations sur le système comptable. Les scandales qui ont suivi, notamment celui de Worldcom, ont démontré les lacunes des normes actuelles.

Ainsi, les Etats Unis décident de prendre le problème à bras le corps en imposant une législation très stricte sur la comptabilité des entreprises. La loi Sarbanes-Oxley, adoptée en juillet 2002 par le Congrès américain, oblige les entreprises à évaluer leur contrôle interne et à publier leurs résultats dans les plus brefs délais.

En effet, il s'agit de restaurer la confiance des investisseurs et de renforcer la gouvernance d'entreprise, largement entamée par les nombreux scandales financiers.

La loi Sarbanes-Oxley a favorisé l'adoption du COSO comme référentiel qui est basé sur des principes généraux et qui est chargé de préparer une étude approfondie sur le contrôle interne visant à définir les nouveaux concepts et l'approche de référence et visant aussi à limiter les risques de défaillance et à optimiser l'efficacité des opérations de leur organisation.

En effet, chaque entreprise est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne, lequel devrait s'inscrire dans le cadre d'une bonne gouvernance.

C'est en définitive un outil qui contribue à l'environnement de l'entreprise, à l'évaluation des risques, aux activités de contrôle, à l'information et la communication et enfin au pilotage.

Et c'est ainsi que les chefs d'entreprises et les dirigeants ont pris conscience de la nécessité de promouvoir une véritable culture du contrôle interne dans toutes les fonctions de l'entreprise en vue de conduire les affaires avec sécurité et efficacité.

Ce travail serait pour l'entreprise PAD un guide du fonctionnement de l'audit interne grâce à son importance qui pourrait avec l'apport des autres fonctions de l'entreprise, l'amener vers une amélioration constante et continue de ses performances. Cette étude permettra aussi d'apporter à l'entreprise des éléments qui leur permettront de comprendre le bien fondé de l'audit interne, de mettre en place des recommandations nécessaires lui permettant de créer davantage de la valeur ajoutée et la menant vers une meilleure performance.

Enfin pour nous, ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques relatives aux concepts de l'audit interne.

Nous apportons aussi notre modeste contribution à la diversification du fond documentaire du Groupe SUPDECO Programme Grande Ecole dans le domaine de l'Audit interne.

Cette étude revêt donc à nos yeux plusieurs intérêts tout aussi pertinents les uns que les autres aussi bien pour l'entreprise, du centre de documentation de SUPDECO que pour nous même.

Tous ces aspects montrent donc la pertinence du sujet et constituent un intérêt particulier d'étudier l'impact de l'audit interne dans la démarche menant à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Section 5 : Revue critique de la littérature

Comme toute étude, le mémoire nécessite le recours aux manuels afin de pouvoir mieux développer le thème choisi. Au cours de cette étude nous avons eu à consulter certains ouvrages. Ainsi, nous sommes intéressés à des ouvrages relatifs à la gestion des entreprises, la fonction d'audit en général et sa pratique au sein de l'entreprise.

Dans son ouvrage, **JACQUES RENARD**², nous apprend tout ce dont on a besoin pour pratiquer l'audit interne. L'auteur nous fait un historique de l'audit interne de sa naissance à la planification du concept. Selon lui, l'importance de la fonction d'audit interne ne cesse de croître et de prospérer. L'auteur souligne également que l'audit interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires et cette notion d'assistance distingue la fonction d'audit interne de toute action de « police ». Selon lui la notion d'assistance est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre et tend à se développer.

L'auteur nous informe également que la fonction d'audit interne est une fonction de « conseil », qu'il ne s'agit plus de rester dans sa tour d'ivoire mais d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes.

Cet ouvrage nous a permis de bien cerner la fonction d'audit interne ainsi que sa pratique au niveau de l'entreprise. Il nous a aussi aidés à bien appréhender tous les aspects de cette fonction, avec la méthode et les outils qu'utilisent ses acteurs, pour mener à bien leurs missions.

Cependant, l'auteur n'a pas abordé tous les éléments clés de notre thème qui est basé sur la performance globale de l'entreprise. Il traite l'audit interne seulement dans sa globalité. Il ne l'a pas adapté aux entreprises.

A travers un second, **JACQUES RENARD**³ aborde toutes les questions que l'on peut se poser au sujet du rôle et des responsabilités de l'audit interne au sein des organisations. L'auteur y apporte des réponses et des propositions de solutions sur les thèmes qui font actuellement débat dans le monde de l'audit interne. Il s'agit notamment de l'externalisation, du droit d'alerte, du nouveau profil des auditeurs, de la meilleure façon de mettre en place une fonction d'audit interne, entre autres.

² **JACQUES RENARD**, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, cinquième édition, 486 pages

³ **JACQUES RENARD**, « Audit interne : ce qui fait débat » Maxima 2003

A travers cet ouvrage, nous avons pu enrichir notre vision sur l'audit interne. En effet, l'auteur mène des réflexions portant sur la définition officielle de l'audit interne, ayant pour maître mots, entre autres : « création de valeur » et « activité ». Il la relativise, incitant ainsi les auditeurs à reconnaître le mérite des autres fonctions, car d'après lui, « la création de valeur est dans l'interdépendance de chacun ».

L'auteur souligne également que l'audit interne, en émettant des alertes aide l'entreprise à éviter la perte de valeur.

Ces réflexions cherchent à valoriser spécialement le rôle de l'audit interne au sein d'une entreprise. Cet ouvrage traite tous les points relatifs à l'audit interne dans son ensemble. Mais il ne couvre pas l'ensemble des aspects de notre thème de mémoire qui est basé sur la performance de l'entreprise.

Ainsi d'après **FREDERIC BERNARD et al⁴**, le dispositif du contrôle interne est complété par la fonction d'Audit Interne. Les auteurs expliquent clairement le positionnement du Contrôle Interne vis-à-vis des fonctions transverses comme l'Audit Interne qui est un organe indépendant au sein de l'organisation, rattaché de préférence à la Direction Générale et véritable pierre angulaire de l'édifice. Ils précisent que l'Audit Interne évalue donc la maîtrise du processus de Contrôle Interne. Ils continuent à nous informer à propos du rôle de l'audit interne sur les risques de fraude en affirmant que l'Audit Interne peut aider les opérationnels et les responsables dans la détection des fraudes en les incitant à changer leur attitude et que l'Audit Interne peut néanmoins jouer un rôle de dissuasion très fort en faisant savoir que des contrôles existent, mais en n'en divulguant pas l'étendue.

Selon eux, la fonction d'audit interne se trouve désormais au cœur du dispositif de maîtrise et de réduction des risques.

A travers cet ouvrage, nous avons pu enrichir notre vision sur le contrôle interne et l'audit interne. Nous avons également pu mesurer davantage son importance dans la maîtrise des risques auxquels sont confrontées les entreprises mais l'approche adoptée par l'auteur, concernant l'audit interne ne cadre pas bien avec l'angle qu'on aurait souhaité qu'il aborde. En effet, à travers ses écrits, nous n'avons pas trouvé des réflexions orientant la fonction d'audit interne vers l'amélioration de la performance de l'entreprise.

⁴ **FREDERIC BERNARD, REMI GAYRAUD, LAURENT ROUSSEAU²**, « Contrôle interne », 2^{ème} édition revue et augmentée (2008), 299 pages

Par ailleurs, **PIERRE SCHICK et al**⁵, ont précisé qu'il est important de savoir d'abord, qu'aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salutaire.

Selon eux, l'audit est une profession créatrice de valeur ajoutée, un partenaire de la Direction Générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation et la gestion des risques.

Ensuite, ils ont évoqué que le rôle de l'audit interne n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître, et Remédier aux faiblesses de l'organisation.

En effet, ce riche ouvrage nous a montré l'importance que peut jouer l'audit interne dans une organisation.

Dans leur ouvrage, **NOYE ET DIDIER**⁶, ont défini la performance comme étant l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergence avec les orientations de l'entreprise. Ils ont également souligné qu'une performance n'est donc pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif et ces objectifs de performance seront définis comme les résultats attendus par les clients, les résultats correspondant au projet et à l'ambition de l'entreprise. Cet ouvrage nous a permis de bien cerner la notion de performance dans sa globalité.

Ainsi d'après, **PASCAL BARILLOT**⁷, les principaux critères d'appréciation de la performance sont les critères d'efficacité et les critères d'efficience. Pour les critères d'efficacité, il souligne que l'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé. Concernant les critères d'efficience, il évoque que l'efficience constitue la seconde dimension principale d'appréciation de la performance organisationnelle et qui se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif (l'output) sous contrôle de couts (consommation minimale de ressources ou d'input). L'auteur rappelle également la définition de (J. Richard, 1993 p. 33) qui dit : « la performance financière peut être mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité ».

⁵ **PIERRE SCHICK, JACQUES VERA, OLIVIER BOURROUILH-PAREGE**, « Audit interne et référentiels de risques », Dunod, Paris, 2010, 339 pages

⁶ **NOYE ET DIDIER**, « Manager les performances », INSEP Consulting Editions, 2

⁷ **PASCAL BARILLOT**, « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de Bord Prospectif », revue Gestion 2000, 2001

Cet article traite tous les points relatifs à la performance et la stratégie d'entreprise dans son ensemble. Mais il ne couvre pas l'ensemble des aspects de notre thème de mémoire. En outre, les écrits de l'auteur, par rapport à la performance n'ont pas porté sur l'audit interne, objet de notre étude.

BENOIT PIGE⁸ expose le contrôle interne ainsi que la constitution du service audit interne au sein des organisations. Dans son introduction, il essaye d'aborder l'importance de l'audit interne qu'il considère comme un système dynamique et qui étudie l'évolution du système. Ainsi selon lui, pour étudier un système, il faut savoir comment il fonctionne. Il souligne également qu'un système, ou une organisation ne fonctionne efficacement que s'il est pourvu de mécanismes de régulation, de contrôle et de correction et l'ensemble de ses mécanismes constitue le système de contrôle interne. En effet, d'après l'auteur le contrôle interne est indispensable car il permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées c'est-à-dire que les dirigeants prennent les décisions pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Cet ouvrage, nous a permis de mieux cerner la fonction d'audit interne et ses avantages pour le management d'une entreprise.

OLIVIER LEMANT⁹, définit l'audit interne comme le médecin de l'organisation c'est-à-dire il fournit un diagnostic du fonctionnement de l'entité auditée, donne un pronostic alertant ses responsables et la Direction, et propose une thérapeutique visant la sécurité des actifs et la fiabilité des informations, ainsi que l'efficacité des opérations et la compétitivité de l'organisation.

ELIZABETH BERTIN¹⁰ quant à elle, prône que l'audit interne, définie officiellement comme une activité, est avant tout une fonction de l'organisation. Elle affirme ensuite que l'audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre.

Ces deux définitions se retrouvent sur le point selon lequel il s'agit effectivement une fonction qui représente de grandes spécificités par contre LEMANT va plus loin en intégrant la notion audit interne afin de fournir un diagnostic.

⁸ **BENOIT PIGE** : « Audit et contrôle interne 2^e édition », EMS Editions, 2001

⁹ **OLIVIER LEMANT** : « L'Audit Interne », e-theque, 2003

¹⁰ **ELIZABETH BERTIN** : « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions d'Organisation, 2007

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre de l'étude

Notre présente étude a pour cadre le PAD qui est une société nationale dont les parts sont détenues à 100% par l'état. C'est une société qui a une forte influence sur l'économie sénégalaise et génère beaucoup de ressources financières.

Du point de vue du capital, l'Assemblée Générale en sa séance du 02 juin 2009, a décidé de le porter à 52 milliards de FCFA par incorporation du solde de l'écart de réévaluation.

En termes d'emploi, le PAD participe à la réduction du chômage en recrutant souvent des jeunes qui apportent des innovations dans leur domaine de compétence.

C'est donc une société sur laquelle il faudrait veiller afin d'assurer sa survie pour l'intérêt de l'économie sénégalaise.

Sur le plan financier, le PAD s'est inscrit dans une dynamique de levée de fonds sur le marché financier régional pour le financement de ses projets de grandes envergures. En effet, en 2004, l'entité portuaire a émis son premier emprunt obligataire par appel public à l'épargne d'un montant de 30 milliards de FCFA qui s'est soldé par un franc succès grâce à l'engouement suscité par la structure et la bonne gestion des ressources financières. Cet emprunt est rémunéré au taux brut de 06,5% sur la période allant du 15 Juillet 2004 au 15 Juillet 2011.

Au terme des travaux et la concession du terminal à conteneurs à Dubaï Port World, suite à un appel d'offre international, la Direction Générale du PAD a décidé conformément aux dispositions contenues dans la note d'information de procéder au rachat partiel par anticipation de son emprunt obligataire pour un montant de 15 milliards de FCFA. Ainsi, au 30 mai 2008 le PAD a procédé au rachat de la moitié de l'encours de l'emprunt obligataire dénommé « PAD 6,5% 2004-2011 ». Cette anticipation de remboursement a valu au PAD, au-delà des avantages financiers, une notoriété et une crédibilité sans faille.

Section 2 : Délimitation du champ de l'étude

Notre étude porte sur l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance du PAD, par conséquent elle sera consacrée à l'analyse de la pratique de l'audit interne et à l'analyse de la performance de l'entreprise.

Dés lors, nous délimitons notre champ d'étude sur l'impact de l'audit interne sur la performance du PAD et analysons sa pratique au sein de l'organisation. Les données utilisées à cet effet sont celles que nous avons eu à traiter durant notre stage.

Section 3 : Techniques de recherche

La technique de recherche est un ensemble de moyens mis en œuvre pour atteindre un but. Pour recueillir les données, nous avons utilisé la technique documentaire, la technique du guide d'entretien et celle du questionnaire.

3.1. La technique documentaire

La technique documentaire est basée sur une recherche méthodique sur tout ce qui est écrit ayant un rapport avec notre travail. Elle a été utile dans la prise de connaissance générale du PAD.

Elle nous a été utile dans le but de mieux comprendre les différentes activités de l'entreprise, son organisation, son fonctionnement mais également le contexte dans lequel elle évolue.

3.2. La technique du guide d'entretien

Elle consiste à avoir des entretiens avec des personnes qui peuvent nous fournir des informations relatives à notre sujet de recherche. Et ces entretiens ont été essentiellement administrés à l'égard des dirigeants du PAD.

Nous avons utilisé cette technique pour avoir les éléments de réponse par rapport à l'importance de l'audit interne et aussi par rapport aux moyens mis à disposition pour la réalisation d'une mission.

3.3. La technique du questionnaire

Ce guide a pour objectif d'évaluer la perception qu'ont ces acteurs de l'audit interne. Il est axé sur l'évaluation de la démarche des auditeurs lors des différentes étapes de leurs missions. C'est aussi l'occasion de voir, selon les audités, quel est l'apport de la Cellule Audit Interne dans la politique de maîtrise des risques et de création de valeur.

Section 4 : Difficultés rencontrées

Comme tout travail de recherche, notre étude a été jalonnée d'obstacles qui n'ont pas manqué d'avoir des incidences sur la qualité des résultats. En effet, les difficultés rencontrées dans le cadre de cette étude ont trait à l'accès à la documentation, à l'information et aux personnes ressources.

La difficulté principale réside du fait que les documents spécialisés sur l'audit interne et la performance dans les différents centres documentaires sont très rares. Parfois ces documents étaient disponibles mais leur accès n'était pas facile vu leur grande sollicitation par les lecteurs. Ceci a quelque peu ralenti par moments l'avancée de nos travaux.

L'accès à l'information a été très sensible et requiert beaucoup de confiance. Il nous a été difficile de convaincre les dirigeants afin d'obtenir les informations.

Les entretiens par questionnaires ont aussi posé quelques obstacles du fait que certains responsables n'avaient pas le temps et les perturbations au cours des entretiens ont été fréquentes.

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

Section 1 : Audit Interne

1.1. Evolution de l'audit interne

La fonction d'Audit Interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. En France, elle n'est apparue que dans les années 60, encore largement marquée par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser. On peut d'ailleurs estimer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme.

La fonction d'audit interne, bien qu'étant née dans les grandes entreprises, a un champ d'application qui va bien au-delà. L'audit interne concerne aussi les petites et moyennes entreprises dans la mesure où elles peuvent supporter le coût que constitue le fonctionnement de son service.

Si l'audit interne s'applique à toutes les tailles d'entreprise, il s'applique également à toutes les formes d'entreprise : l'entreprise à vocation commerciale est autant concernée que l'entreprise industrielle ou l'entreprise de service. Par ailleurs, le secteur parapublic, géré à l'image du privé, en adopte les fonctions et donc l'audit interne.

La fonction d'audit interne a connu une nette et profonde évolution ces dernières années avec une extension de son champ d'action. L'audit interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure une grande variété de services d'audit et de conseil.

Longtemps considéré comme un organe de contrôle, de vérification voire de sanction, l'audit interne a aujourd'hui beaucoup plus vocation à être une force de conseil et de proposition. Son rôle accru se matérialise souvent par un rattachement à la Direction Générale ainsi que par l'existence de plus en plus fréquente au sein des grands groupes des "comités d'audit", légitimant ainsi son action sur l'ensemble des activités du groupe et à tout niveau de hiérarchie.

Le temps est révolu où le déclenchement d'un audit interne était perçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard ! Aujourd'hui, le regard de l'audit interne, regard particulier mais professionnel, est apprécié comme un examen salutaire, l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée. Profession

créatrice de valeur ajoutée, l'audit est un partenaire de la Direction Générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation.

Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises.

1.2. Définition

L'audit interne est la fonction chargée d'évaluer, d'améliorer et de promouvoir le contrôle interne au sein de l'entreprise.

Selon l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

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

C'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

Comme indiqué dans la définition officielle, l'activité d'audit interne est créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux Directions Générales et comité d'audit un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entreprise. Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers : comptabilité générale, comptabilité analytique et informations de gestion. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et tout processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.

L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation. Il l'aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue.

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus ample. L'organisation permanente constitue un facteur clé de performance au plan individuel et collectif.

Sa mission est de veiller au respect des procédures mises en place par la direction et d'observer la manière dont les employés travaillent. Cela permet d'étudier les méthodes de travail des employés, d'observer leur adaptation aux changements et de veiller au bon respect des différents cadres juridiques afin d'éviter tout problème éventuel.

1.3. Objectifs

L'objectif principal de l'audit interne est d'aider la Direction Générale et les responsables à tous les niveaux à établir une gestion efficace et efficiente. Cet objet principal implique des objectifs spécifiques qui peuvent être formulés ainsi :

- identifier les événements internes ou externes à la structure, susceptibles d'entraîner un danger (détérioration de l'image, perte de réputation, surcouts, non-conformité à la législation, risques liés au marché etc.) ;
- interpréter et traduire ces risques en information utile pour l'entreprise : coût, temps ;
- élaborer des stratégies pour la gestion et la maîtrise de ces risques : mise en place de procédures, de réglementations, de tableaux de bord visant à réduire les probabilités de survenance ou à limiter leur impact s'ils se réalisent.

L'auditeur est appelé à évaluer ici la cohérence des objectifs assignés à la fonction d'abord avant de mesurer la performance actuelle de la fonction par rapport à ses finalités.

1.4. Organisation et fonctionnement d'un service audit interne

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, rattaché à la Direction Générale et une forte relation avec le Comité d'Audit éventuellement.

1.4.1 Rattachement hiérarchique

Selon Louis Vaurs, délégué général de l'IFACI, l'audit interne doit être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations.

Les services d'audit doivent être rattachés au degré le plus élevé pour assurer leur indépendance et leur efficacité. On précise que le rattachement le plus adapté est la Direction Générale. On trouve toutefois des services d'audit rattachés à la direction financière et au comité d'audit.

Ainsi L'IFACI recommande que l'audit interne soit rattaché à la Direction Générale afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et l'implication du management mais également qu'il soit en relation étroite et régulière avec le comité d'audit ce qui favoriserait son indépendance et le rôle de surveillance du conseil.

En effet, selon une étude de l'IFACI, en France, en dehors des banques, seule une entreprise sur deux rattache leur service audit à la Direction Générale. Aux USA, les services d'audit interne sont rattachés à un comité d'audit qui a pouvoir de décision sur le Plan d'Audit, le service des recommandations et la nomination du Directeur de l'Audit Interne.

1.4.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle dépend de la dimension de l'entité concernée, étant entendu que l'organisation d'une petite entreprise est différente d'une grande. Aussi dans des groupes, soit les auditeurs internes constitueront une seule équipe au siège social, et dans ce cas, on parlera d'audit décentralisé, soit les équipes seront constituées en autant de filiales ou d'unités et dont les organigrammes y dépendront.

1.4.3 Fonctionnement du travail

Au niveau du fonctionnement du travail, nous avons : la charte d'audit, le plan d'audit interne, le manuel d'audit interne, les dossiers d'audit et papiers de travail, la documentation.

- La charte d'audit

Exigée par la Norme 1000 qui stipule : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne... »

La charte est un document aux contenus et formes divers. Elle doit informer sur ce minimum indispensable, afin que nul n'en ignore. (Jacques Renard 2004)

Il est essentiel que l'entreprise qui se dote d'un service audit interne définisse sa charte d'audit et précise la mission du service, ses responsabilités et les conditions dans lesquelles il les exerce. Cette charte définira également les règles du jeu et les relations entre l'audit interne, sa hiérarchie et ses interlocuteurs. Elle sera largement diffusée et commentée afin que chacun connaisse la légitimité et la place que la Direction Générale accorde à la fonction.

Après l'élaboration et la diffusion de ce document de base, l'organisation du travail va mettre en place le Plan d'audit.

- Le plan d'audit

Le plan d'audit interne est exigé par la Norme 2010 : « Le responsable de l'Audit Interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». (IFACI, 2004)

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

En effet, le plan d'audit exige :

- un contenu exhaustif ;
- un étalement sur plusieurs années et une analyse globale des risques pour y parvenir ;
- une structure prédéterminée.

Le plan est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques. Il aide l'auditeur dans l'accomplissement de ses missions. Sans plan d'audit, le service d'audit attend tout de la Direction Générale et hésite sur les activités à mener et ne prend en compte que les risques matérialisés, alors qu'aujourd'hui, on recherche que l'auditeur interne soit proactif et aide l'entreprise à éviter que le risque ne survienne.

Aussi, le manuel, de même que les deux premiers documents sus évoqués, méritent une attention singulière vu leur importance sur le plan purement interne.

- Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est exigé par la norme 2040. Tout comme la charte d'audit, le manuel d'audit interne est un document matérialisant l'organisation et les procédures du service d'audit. Il reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document, sorte de bible du service, doit remplir trois objectifs :

- définir de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, condition générale de travail) ;

- aider à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne) ;
- servir de référentiel (normes et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit).
- Dossiers d'audit et papiers de travail

Mémoire écrite des différentes étapes de la mission d'audit et dont le modèle dépend de chaque structure, le dossier d'audit a pour but de recenser, de rassembler et de trouver les informations produites au cours de la mission. Contenant des documents descriptifs (analyses de postes, organigramme, tableaux de risques, diagrammes de circulation) et des documents explicatifs (feuilles d'interviews, questionnaires, FRAP, tableaux de rapprochement significatifs, résultat des tests), il permet à l'auditeur de :

- Justifier et de prouver les affirmations signalées dans le Rapport d'Audit Interne ;
- Se référer à l'audit antérieur avec efficacité en cas d'audits récurrents ;
- Servir d'instrument de formation professionnelle pour le débutant (*RENARD, 2004*)

- Documentation

Ne pouvant être consulté que lorsque le besoin d'éclairage naît, la documentation existe sur deux aspects dont :

- Externe, avec des ouvrages et revues d'audit interne, des documents de l'IFACI à l'instar : du livre de chevet de l'auditeur : les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ainsi que certaines revues dans des matières spécifiques.
- Interne, avec les documents élaborés et rassemblés par le service, et dont les guides d'audit en constituent les principaux. On y retrouve aussi les recueils de méthodes et procédures en vigueur, les organigrammes des différentes unités et les conventions collectives qui nécessitent une mise à jour continue pour assurer une meilleure efficacité dans le fonctionnement même du service d'audit interne (*RENARD, 2004*).

1.5. Enjeux et limites de l'audit interne

1.5.1 Enjeux de l'audit interne

L'audit interne garantit aux entreprises l'efficacité de leur système de contrôle interne, en contribuant d'une manière ou d'une autre à l'amélioration de leurs performances. Cela peut s'expliquer par plusieurs aspects de cette fonction. Elle donne l'assurance que :

- les décisions de la Direction Générale sont respectées et correctement appliquées. En effet, les dirigeants d'entreprises fixent des objectifs en vue d'améliorer les performances de leurs établissements. Or si les directives ne sont pas bien appliquées, l'entreprise risque de ne pas pouvoir atteindre ses objectifs.
- Les performances et l'efficacité opérationnelles sont améliorées. L'audit interne est d'abord un acteur indépendant, mais objectif, qui assure l'efficacité du système de contrôle interne. Cette efficacité repose en effet sur la maîtrise des risques de l'entreprise. Etant donné que l'entreprise ne peut pas améliorer parfaitement ses performances sans maîtriser ses risques, et que l'audit interne contribue à cette maîtrise, il en découle que cette fonction est d'une importance capitale pour la quête d'amélioration de performances.

Du fait de sa position, l'audit interne arrive à révéler des pertes ou profits imprévus connus(es) ou, plus grave : non connus(es) par les responsables. Dans ce cas, en donnant des alertes à l'entreprise, l'audit interne ne crée pas de la valeur certes, mais permet d'éviter d'en perdre, suivant RENARD (2004).

En détectant les risques, ou en signalant des manquements liés à l'exécution des opérations ou l'application des directives de la Direction Générale de l'entreprise, l'auditeur interne donne des alertes afin d'éviter la perte de valeur. En plus, il formule des recommandations en collaboration avec les responsables concernés par ces faits et constants, dans le but de trouver des solutions pertinentes aptes à les maîtriser et ainsi créer de la valeur.

1.5.2 Limites de l'audit interne

Les principales limites relatives à la fonction d'audit interne sont d'abord liées à ses conditions d'efficacité. Elles découlent d'une mauvaise organisation des auditeurs internes dans l'accomplissement de leurs missions, d'une insuffisance de moyens ou d'une position de cette fonction ne favorisant pas son indépendance.

D'autres limites sont notamment liées aux défaillances humaines des auditeurs internes.

Section 2 : Contrôle interne

2.1. Définition

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais les définitions suivantes proposées montrent que l'accord se fait sur l'essentiel.

Selon l'Ordre des Experts-comptables (OEC), « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

Cette définition est relayée par celle du Consultative Committee of accountancy de Grande Bretagne (1978), selon laquelle « *le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôles financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* ».

Le contrôle interne permet aussi de s'assurer que les décisions sont prises sur une base d'informations contrôlées, pertinentes et communiquées dans les meilleurs délais.

Ainsi, un contrôle interne bien organisé, influence positivement la performance de l'entreprise.

2.2. Objectifs

Le contrôle interne a pour but de construire et conserver une image favorable de l'organisation au sein de son secteur d'activité et auprès des parties prenantes, de présenter des états financiers fiables aux partenaires, et d'agir en conformité avec les lois et règlements. Pour cela il doit assurer ou favoriser et viser les objectifs suivants :

- Sauvegarder le patrimoine et les ressources
- Assurer la fiabilité de l'information
- Assurer une gestion ordonnée, efficace et efficiente des activités
- Prévenir les fraudes et les erreurs
- Assurer que les opérations sont réalisées et sécurisées
- Assurer l'optimisation des performances et de la rentabilité
- Le respect des lois et l'application des instructions de la Direction

- Maitriser les activités.

Le contrôle interne s'analyse ainsi comme une discipline générale de gestion qui s'applique en permanence à tous les niveaux de l'activité de l'entreprise et dont les objectifs visent à assurer sa pérennité.

2.3. Caractéristiques

Le système de contrôle interne s'entend au delà des domaines directement liés au système comptable et est caractérisé par :

- le système d'organisation

Le système d'organisation permet de définir les pouvoirs et les responsabilités de chacun et d'assurer la séparation des tâches et des fonctions.

- l'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue d'abord, le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne puis il détermine le niveau de sensibilisation de l'entreprise et la qualité du contrôle budgétaire

- l'évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne.

- le système d'information

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

- le système de contrôle

Des opérations de contrôle doivent permettre de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.4. Enjeux et limites

- Enjeux pour la société

Les principaux enjeux du contrôle interne pour l'entreprise sont constitués par le fait que :

- les décisions de la direction sont respectées et appliquées
- les performances et l'efficacité opérationnelle sont améliorées
- les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise
- les actifs de l'entreprise sont sauvegardés.

➤ Enjeux pour le CAC

Le commissaire aux comptes :

- prend connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier sa mission et concevoir une approche d'audit efficace
- exerce son jugement professionnel pour évaluer le risque d'audit et définir les procédures visant à le réduire à un niveau acceptable.

Le contrôle interne même s'il est bien conçu et bien appliqué ne peut fournir une assurance absolue.

Son efficacité est souvent limitée par :

- défaillances humaines ;
- non respect des procédures définies ;
- rapport qualité / prix insuffisant ;
- les opérations de contrôle ne sont pas facilement acceptées par le personnel de la société ;
- le contrôle interne n'empêche pas les erreurs et les fraudes ;
- il est difficile dans certains cas d'obtenir l'information nécessaire ;
- la taille de petites entreprises est insuffisante pour une correcte adaptation du contrôle interne.

Section 3 : Normes d'Audit Interne et Code de déontologie

3.1. Normes d'Audit Interne

Les activités d'audit interne sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers, ainsi que par des professionnels de l'audit internes ou externes à l'organisation.

Bien que ces différences puissent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités.

Les normes d'audit interne sont élaborées et supervisées par l'IIA, organisme de tutelle des auditeurs internes créé en 1941 aux Etats Unis.

De ce fait, d'après **Jacques Renard**¹¹ les Normes de l'Audit Interne se proposent :

- de définir les principes de base ;
- de fournir un cadre de référence ;
- d'établir des critères d'appréciation ;
- d'être un facteur d'amélioration.

Ces normes constituent le référentiel indispensable à tout auditeur interne soucieux de servir efficacement son entreprise. Cela est encore plus important pour le responsable d'un service audit interne qui doit disposer d'une source d'inspiration et d'un ensemble de règles déontologiques, d'éthiques et de conduite devant guider en permanence son action de management.

3.2. Objectifs des Normes

Les Normes ont pour objet :

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

¹¹ **JACQUES RENARD**, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, cinquième édition, 486 pages

3.3. Caractéristiques des normes

Les Normes se composent :

- Normes de qualification (Normes 1000) ;
- Normes de fonctionnement (Normes 2000) ;
- Normes de mise en œuvre (1000 ou 2000 assortie d'une lettre).

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

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

Tandis que les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les normes et mises en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

3.4. Code déontologique

Le code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'Audit Interne et inclut deux composantes essentielles à savoir :

- des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

3.4.1. Principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- Intégrité

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

- Objectivité

Les auditeurs internes font preuve de la plus haute objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations. Ils mènent une analyse équilibrée de toutes les circonstances pertinentes et ne se laissent pas indûment influencer par leurs propres intérêts dans la formulation de leurs jugements.

- Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- Compétence

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir faire et expériences requis pour la réalisation de leur travaux.

3.4.2. Règles de conduite

- Intégrité

Les auditeurs internes :

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

- Objectivité

Les auditeurs internes :

- ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;

- ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

- Confidentialité

Les auditeurs internes :

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

- Compétence

Les auditeurs internes :

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

Section 4 : Charte d'audit interne

4.1. Définition

Les définitions données à la charte sont diverses et variées, intégrant plusieurs aspects selon la conception et l'importance que lui accordent les auteurs.

Selon **IFACI**, « La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil. »

Pour **OLIVIER LEMANT**¹², la charte exprime la philosophie d'audit de la direction générale puis, explicite sa mise en œuvre en ce qui concerne, d'une part les interactions entre les auditeurs et les audités et, d'autre part, l'organisation générale de la fonction.

De ces définitions se dégagent trois aspects fondamentaux :

- La charte est rendue indispensable par la norme 1000
- La charte définit la position du service
- La charte définit les règles déontologiques de l'audit

4.2. Objectifs

La charte a pour objectif principal de garantir les conditions d'indépendance de la fonction et protéger les audités contre tout excès. Elle doit préciser les missions, objectifs, responsabilités et procédures de travail. Elle doit pour ce faire couvrir :

- la nature des missions effectuées ;
- la programmation des missions et le rôle que peuvent avoir les dirigeants, ainsi que la compétence de l'audit interne ;
- le déroulement des missions ;
- le processus de validation des conclusions, la définition du droit de réponse, la diffusion des rapports ;
- les responsabilités : les avis et recommandations des auditeurs ne déchargent en aucune façon les audités des responsabilités qui leurs sont assignées ;
- le processus de suivi des recommandations

¹² **LEMANT OLIVIER** et groupe de réflexion l'Ifaci: "Créer, organiser et développer l'audit interne, MAXIMA 1999

4.3. Caractéristiques de la charte d'audit

La composition de la charte doit être gérée par une démarche organisée et matérialisée par la cohésion pleine et totale de la Direction Générale.

Pour marquer cette cohésion, la charte pourrait commencer par une courte introduction signée du Directeur général, et où celui-ci exprime :

- les raisons qui ont conduit à l'adoption d'un tel document, au travers d'un historique de la fonction d'audit interne et de l'évolution de son positionnement dans l'entreprise ;
- la nature du rôle dévolu à l'audit, en insistant sur l'intérêt des missions accomplies, pour l'entreprise en général et pour la Direction en particulier.

Le socle minimal de sujets devant être abordés dans la charte est également indiqué par l'IIA et l'IFACI. En effet les *Normes de la profession* soulignent dans le chapitre consacré à l'indépendance que la charte doit entre autres :

- définir la position du Service d'Audit dans l'organisation ;
- autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaire à la bonne exécution des audits ;
- définir l'étendue des missions d'audit.

4.4. Enjeux et limites de la charte d'audit

4.4.1. Enjeux

Recommandées par l'IIA et l'IFACI, les chartes font au quotidien la preuve de leur utilité dans les services d'audit.

En effet la charte d'audit interne a des enjeux au niveau des auditeurs, des audités et de l'organisation.

Concernant l'auditeur, son but principal est d'évaluer le besoin d'action d'amélioration ou de correction. Emanant de la Direction Générale et organisant les relations du Service d'Audit avec celle-ci, la charte témoigne de *l'indépendance* du corps de contrôle, ce que ne saurait faire une simple note ou circulaire interne.

Or le principe d'indépendance est fondamental pour l'exercice de la fonction d'audit et est affirmé avec force par l'IIA dans les Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne : « *les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon*

objective. L'indépendance permet aux auditeurs de porter des jugements sans partialité et sans préjugé, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits »

Selon **Alain Gerbier**¹³, la charte est aussi l'instrument idéal pour accompagner les grandes mutations du Service d'Audit. Loin d'être figé, ce texte doit être évolutif et être remanié lorsque survient une modification significative du champ d'intervention ou de l'organisation de l'audit. Cette révision, qui peut être initiée par le corps de contrôle, doit être entérinée par l'instance dirigeante qui lui conférera l'autorité nécessaire.

Pour accomplir pleinement leur mission, à savoir garantir raisonnablement à la Direction Générale que les objectifs sont atteints, les équipes d'Audit Interne ou d'Inspection Générale doivent respecter une éthique et expliciter leurs objectifs et leurs méthodes. Elles doivent aussi pouvoir asseoir leur crédibilité sur une indépendance et une légitimité reconnues. L'existence d'une charte le permet (Alain Gerbier, 1996).

Pour les audités, le Service d'Audit est chargé de porter une appréciation, sur des procédures ou systèmes d'organisation. Cette faculté de constater, d'analyser et de juger constitue un véritable pouvoir.

La charte est un instrument de régulation de ce pouvoir de l'audit qui doit être nécessairement légitime pour être exercé et encadré pour ne pas être arbitraire. Aucune mission ne saurait donc être menée en dehors du cadre défini par la charte.

Et enfin concernant l'organisation, la charte garantit le fonctionnement de l'audit interne. De plus, elle constitue un très bon support de communication et s'impose également, au sein de l'organisation, comme un instrument d'adhésion :

- pour les plus hautes autorités de l'entreprise, à l'approbation desquelles elle est soumise ;
- pour les audités, et notamment les cadres de l'entreprise, qu'elle prépare psychologiquement à l'intervention de l'audit et aux modalités de déroulement des missions.

¹³ **GERBIER ALAIN**, sous l'égide de l'IFACI : la charte d'audit, 1996

4.4.2. Limites

Si les arguments plaidant en faveur de l'adoption de la charte ne manquent pas, ils n'excluent pas une opinion contraire. En effet, la corporation des auditeurs internes porte en son sein des opposants à la charte. Ces derniers avancent plusieurs raisons qui font apparaître les limites ou tout simplement l'inutilité de la charte.

La charte est perçue comme éventuellement dangereuse car constituant une contrainte limitant l'indépendance et le pouvoir du Service Audit. Trop précisée dans son contenu par la Direction Générale soucieuse de limiter le champ d'intervention de l'audit, la charte est alors susceptible d'inhiber la fonction d'audit interne.

Par ailleurs, la charte est perçue comme virtuellement révélatrice des dysfonctionnements du Service d'Audit lui-même, en obligeant ce dernier à mettre fin au flou dans son organisation et ses méthodes.

En outre, la charte est tout simplement considérée comme inutile parce que la fonction d'audit, reposant sur une tradition ancienne, est principalement bien construite et acceptée. Dans ce cas l'existence d'un texte solennel et fondamental n'est plus nécessaire, le contenu de la charte peut être diffusé d'une autre manière : la revue interne de l'organisation par exemple.

L'absence de la charte ne saurait donc constituer, pour ses opposants, un élément suffisant pour juger de la qualité du Service d'Audit. Cette absence pourrait même être vue, selon eux, comme le signe de l'existence d'un service d'audit mature qui ne ressent pas le besoin de se doter d'un texte fondateur pour sacrifier au conformisme usuel.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL

Section 1 : Historique

Le Port Autonome de Dakar (PAD) est une entreprise publique sénégalaise dont le siège se trouve à Dakar.

L'histoire du PAD est très liée à celle de l'île de Gorée où les navigants accostaient dès 1354. Elle a d'abord été occupée par les hollandais en 1588 et a fait l'objet de nombreuses convoitises entre Anglais et Français, en raison de sa position géographique stratégique. Une activité commerciale intense s'est déroulée sur l'île jusqu'en 1857, date à laquelle la baie de Gorée est passée sous possession française entraînant l'instauration d'une escale maritime à Dakar.

L'implantation du Port a démarré avec le début des travaux en 1862 et l'inauguration a été effective en 1866. Le port de Dakar se développe et étend ses activités grâce à une convention signée entre le Gouverneur français et la Compagnie des Messageries Impériales. Ce protocole consacre l'exploitation régulière d'une ligne maritime entre la France et le Brésil avec une escale obligatoire à Dakar.

Les mutations intervenues dans le secteur des transports maritimes et la situation de concurrence interportuaire sous-régionale ont incité les autorités à changer le statut d'établissement public qui régissait le PAD en société nationale. Ce nouveau statut qui s'est substitué à l'établissement public à caractère industriel et commercial permet la liberté, l'efficacité, l'adaptation à toute modification de l'environnement qu'impose le contexte.

Avec sa situation géographique stratégique, Dakar ne pouvait manquer de devenir un grand port. L'enjeu fut compris, et différents programmes de travaux furent initiés pour l'amélioration de conditions d'accès et de travail des navires comme le certifient les réalisations suivantes :

De 1864 à 1866 :

- édification d'un feu blanc à l'éclat d'une portée de 25 miles
- mise en service du phare des mamelles, le 1er avril 1864
- installation du phare du cap - manuel en 1866.

De 1910 à 1926

- réalisation des dessertes routières et ferroviaires du Port

- construction de hangars, électrification, achat de grue et de remorqueurs

De 1926 à 1933

- construction de môles supplémentaires 5, 6 et 8
- construction de postes pétroliers à la jetée Nord
- réalisation de travaux de dragage

De 1933 à 1939

- édification du môle 3
- construction de hangars sur les môles II et III

Après 1945

- 1947 à 1951 : construction du môle 4
- 1954 : construction du wharf pétrolier
- 1962 : construction d'un premier quai de pêche
- 1972 : construction d'un second quai de pêche
- 1980 : construction d'un môle de pêche
- En 1980, approfondissement du Môle 1 (façade ouest) de - 8,5 m à -10 m pour pouvoir accueillir des navires porte-conteneurs en attendant la construction d'un terminal.
- En 1983, construction d'un poste Ro-Ro en zone sud et rempiètement du bassin ouest permettant de gagner 10.000 m² de terre-pleins.
- 1985-1987 : construction du Terminal à conteneurs avec 2 postes à quai fondés à - 11,60 m et 8 ha de terre-pleins.
- 1998-2004 : Extension du Terminal à conteneurs (TAC 2) et construction de la Route de contournement Nord et du carrefour giratoire de Bel-Air entre 2003 et 2004.

Section 2 : Activités et missions

2.1. Activités

L'ensemble des activités du PAD est effectué au niveau de la Direction de l'Exploitation et de la Sécurité Portuaire (DEXSP).

Les activités relatives aux navires et aux marchandises étant très diversifiées au PAD, nous nous limiterons aux plus courantes.

Nous avons retenu comme activités principales, que se soit au niveau du débarquement, de l'embarquement, des conteneurs, du trafic véhicules ou du transit :

- Services aux navires : le pilotage, le lamanage¹⁴, réparation navale, remorquage, avitaillement en eau, électricité, hydrocarbure et téléphone ;
- Services aux marchandises : manutention à bord des navires, le relevage et sur terre-pleins en magasin, livraison des conteneurs, stockage ;
- Location domaniale : regroupe l'ensemble des surfaces louées aux particuliers ;
- Sûreté et Sécurité : sécurité des biens et des personnes dans l'enceinte portuaire ainsi que le contrôle des Accès nautiques.
- Autres services : il s'agit pour l'essentiel des ventes de titres d'accès, des services rendus aux passagers, de l'assurance de la sécurité sur le domaine portuaire

2.2. Missions

Les missions du PAD sont inscrites dans les statuts de la société nationale en son décret n° 80-1552 du 19 Décembre 1987, lequel dispose en son article 4 que celle-ci a pour objet :

- L'exploitation, l'entretien du port maritime et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier et immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations ;
- La création ou l'acquisition et l'exploitation de tout fond ou établissement de même nature ;
- La participation par tout moyen et sous quelque forme que ce soit à toute société créée ou à créer ;
- La réalisation de toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

¹⁴ Lamanage : Pilotage des navires à l'entrée et à la sortie du port

Section 3 : Organisation et fonctionnement

Le Port Autonome de Dakar est une société nationale dont les parts sont détenues à 100% par l'état. Il est administré par un Conseil d'Administration, un Conseil de Surveillance et une Direction Générale.

Le Conseil d'Administration est composé de treize (13) membres, il statue sur les grandes orientations de la politique générale de la société.

Le Conseil de Surveillance est présidé par le Président du Conseil d'Administration. Il se réunit en séance ordinaire au moins une fois par an, dans les six (6) derniers mois de la clôture de l'exercice sur convocation du Conseil d'Administration. Il s'enquiert annuellement du rapport du Conseil d'Administration sur la marche de la société.

Le Directeur Général nommé par décret présidentiel assure la gestion de l'outil et de ses dépendances.

Sur le plan organisationnel, les différentes réorganisations qui ont suivi le changement de statut intervenu en 1987 ont permis au PAD de se doter d'un organigramme intégrant toutes les fonctions essentielles à l'administration d'un port moderne :

- un secrétaire général
- Des Directions sectorielles que sont :
 - La Direction des Infrastructures et de la Logistique (DIL) ;
 - La Direction de l'Exploitation et de la Sécurité Portuaire (DEXSP) ;
 - La Direction Financière et Comptable (DFC) ;
 - La Direction Commerciale (DC) ;
 - La Direction des Systèmes d'Information (DSI).
- Des Départements à savoir :
 - Le Département des Ressources Humaines (DRH) ;
 - Le Département du Contrôle de Gestion (DCG) ;
 - Le Département Contrôle Facturation (DCF) ;
 - Le Département de la Coopération et des Relations Extérieures (DCRE)
- Des cellules à savoir :

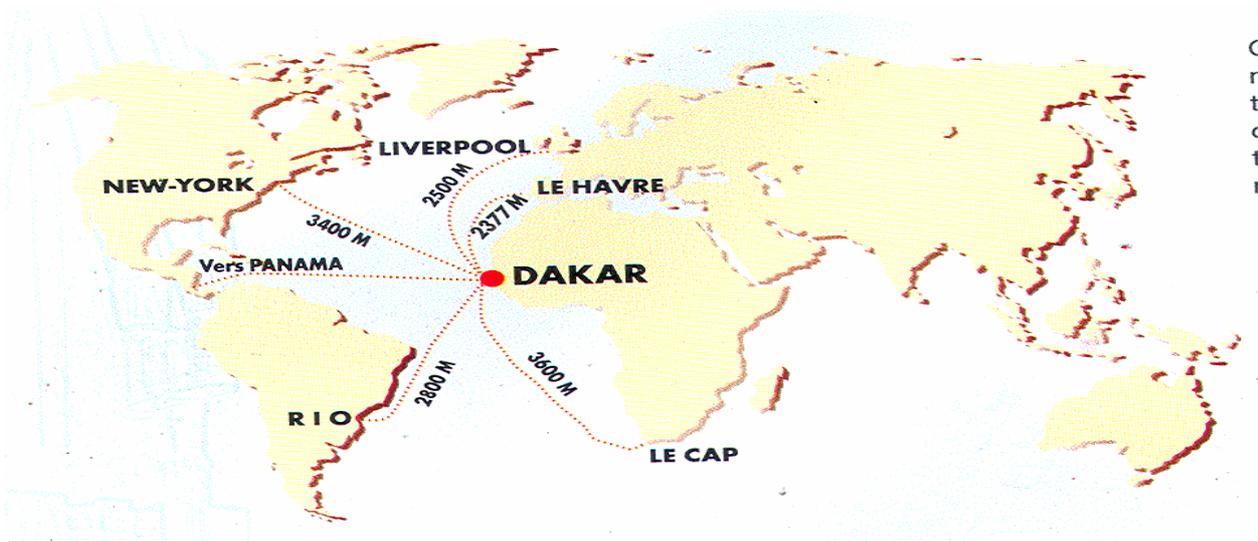
- La Cellule Audit Interne
- La cellule Etudes et Planification (CEP) ;
- La Cellule de Gestion de la Gare Maritime Internationale
- La Cellule Qualité et Environnement

Section 4 : Situation géographique

Le Port de Dakar est situé à l'extrémité de la côte Ouest-africaine à l'intersection des principales routes maritimes reliant cette côte. Sa localisation géographique se présente comme suit :

- 14 40,5 de latitude Nord ;
- 17 26 de longitude Ouest

FIGURE N°1 : Cartographie de la situation géographique du PAD



Source : PAD

Situé sur la pointe la plus avancée de la Côte Ouest africaine, le Port de Dakar est le premier Port en eau profonde touché par les navires venant du Nord et le dernier Port touché à la remontée par les navires en provenance du Sud.

Section 5 : Présentation de la Cellule Audit Interne

5.1 Historique du service

Créée en 1988, la CAI disposait en son sein de quatre auditeurs, qui exerçaient sous la hiérarchie de la direction de la gestion et de l'organisation. En 1995, ce service est devenu la Cellule d'Audit Interne, sous l'autorité de la DG. En 2002 la cellule a été modifiée portant comme nom « Cellule Audit Interne, organisation et Gestion de Qualité ». Et la dernière modification qui date de 2011, place cette Cellule sous la direction du Coordonateur de la Cellule Audit Interne.

5.2 Position hiérarchique

En ce qui concerne son rattachement hiérarchique, la cellule Audit Interne est directement rattachée au Directeur Général.

5.3 Activités du service

La cellule Audit interne réalise des activités comme:

- L'audit régulier des différents modules de gestion et d'exploitation de l'entreprise ;
- Les Missions d'audit du port de pêche ;
- L'élaboration du manuel des procédures des revenus du PAD ;
- La supervision des inventaires (caisses et stocks) et de la réception des matériels ;
- Proposer des améliorations concernant l'organisation de l'entreprise ;
- Mettre en place des stratégies et des plans d'actions en vue de développer la reflexe qualité dans l'entreprise et à tous les niveaux de la place portuaire, en relation avec la communauté des acteurs portuaires de Dakar.

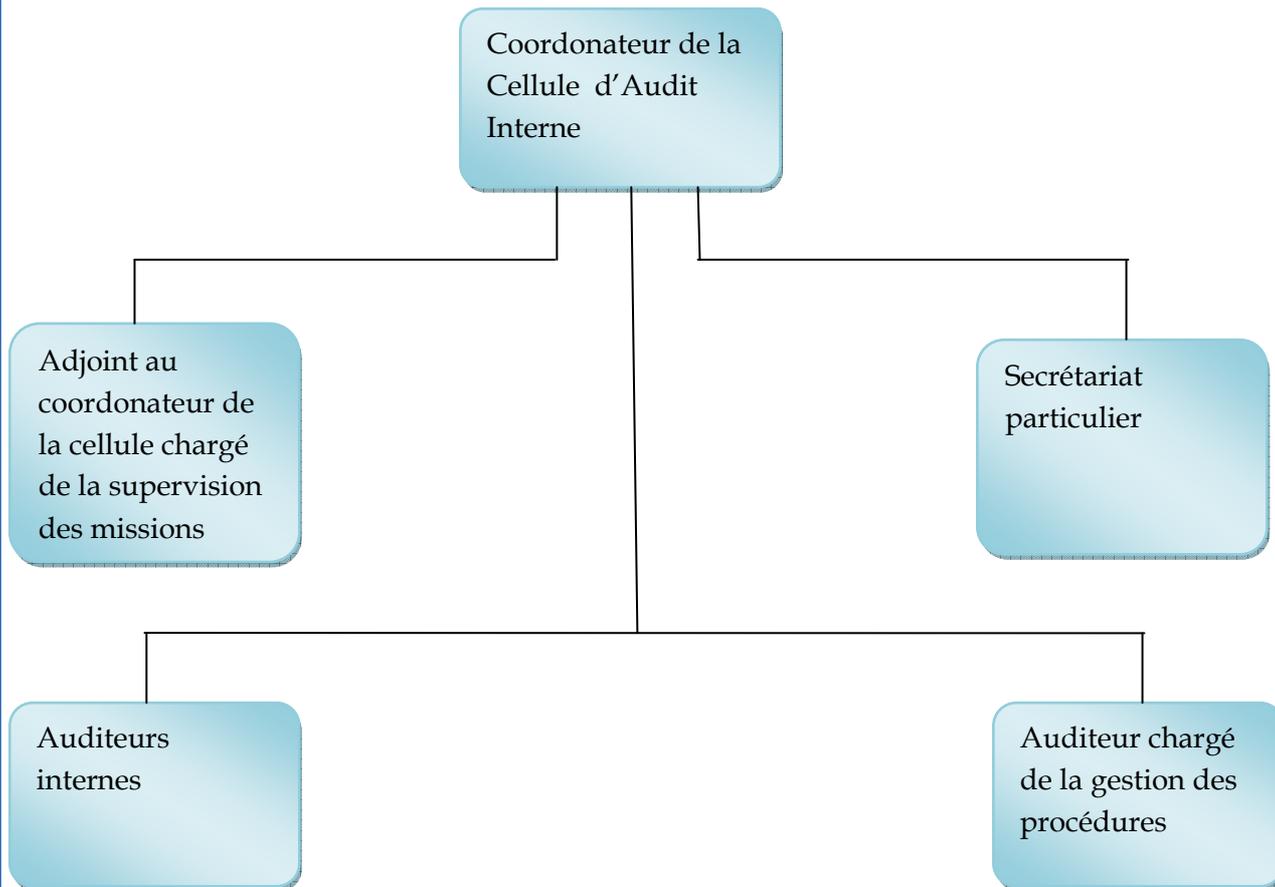


FIGURE N°2 : *Organigramme de la Cellule Audit Interne*

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 1 : COLLECTE DES DONNEES

Section 1 : Pratique de l'audit interne au PAD

Le PAD, dispose à en son sein d'une Cellule d'Audit Interne pour venir en aide à la hiérarchie dans la réalisation des ses objectifs. Malgré les efforts qu'elle déploie pour remplir ses missions, nous avons pu ressortir certaines spécificités liées à son fonctionnement grâce aux résultats des techniques de recherche relatives aux interviews effectués et au questionnaire administré.

1.1. Missions de la Cellule

La cellule d'audit a pour missions :

- De mettre en place les procédures de gestion administrative et financière et de les adapter à l'évolution de l'organisation et du fonctionnement des services ;
- D'évaluer la fiabilité et l'intégrité de l'information financière à travers les missions réalisées ;
- De superviser les inventaires physiques afin de se rendre compte de l'existence des actifs et d'examiner le caractère suffisant des moyens mis en place pour sauvegarder ces actifs ;
- De procéder à l'évaluation des systèmes mis en place afin de s'assurer de leur respect par l'entreprise ;
- De procéder à l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs que l'entreprise s'est fixés et aux moyens alloués ;
- De superviser les ventes de matériels ;
- De réaliser des missions ponctuelles initiées par le Directeur Général.

1.2. Organisation de la Cellule d'Audit Interne

Structure légère telle que décrite par ses occupants, la Cellule Audit interne prise sur son plan organisationnel permet à ses agents de réaliser des missions de façon aisée. Ce service est rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale. Cellule disposant à sa tête d'une coordonnatrice qui rend compte au Directeur Général. La Cellule Audit Interne occupe une position de staff au niveau de l'organigramme général du PAD. Ce positionnement permet aux auditeurs de la Cellule d'avoir une autorité suffisante et d'être indépendant.

Face aux autres structures de l'organisation, la Cellule Audit Interne a du mal à être reconnu. Les raisons de cette situation réside du fait que la plupart d'entres elles n'ont pas une idée véritable de ce qu'est l'audit interne et de la place qu'occupe son service dans une entreprise. Pendant que

certaines pensent qu'il s'agit d'une fonction de prévention et détection des fraudes, d'autres y voient un conseiller de la Direction Générale.

Les missions de la cellule sont clairement définies et pertinentes mais cependant on rencontre un problème de culture d'entreprise c'est-à-dire que l'auditeur est dans un environnement où il est mal perçu.

Pour les besoins de son fonctionnement, cette cellule dispose de quelques ressources humaines financières et matérielles.

1.3. Ressources

En ce qui concerne les ressources humaines, la cellule audit est composée de trois (3) auditeurs, un adjoint à la Coordinatrice chargé de la supervision des missions d'audit, un auditeur senior chargé de la Gestion des Procédures. La cellule est administrée par la coordinatrice.

Financièrement, une ligne budgétaire est prévue chaque année dans le budget général en fonction des orientations liées à l'exercice en question. Actuellement, le budget alloué à cette cellule est en train de couvrir les diverses charges liées aux activités.

Concernant les ressources matérielles, la cellule dispose des ordinateurs portables, d'une imprimante. La cellule Audit interne ne dispose d'aucun logiciel.

1.4. Ressources immatérielles

En ce qui concerne les ressources immatérielles, la cellule a mis en place une charte d'audit cette année, qui définit les missions et responsabilités de la cellule, les pouvoirs de l'audit interne, les normes de travail. Pour ce qui est du manuel d'audit, il est actuellement en phase de rédaction. La cellule avait un plan d'audit de quatre ans mais la mise à jour n'a pas été faite jusqu'à présent.

Le contrôle interne n'a pas encore été évalué d'autant plus que nous trouvons provisoirement plus dans une phase de formation des acteurs et de connaissance du système du PAD que dans une phase d'activité proprement dite du service.

Nous avons relevé aussi l'utilisation de la FRAP dans ce service comme outil de formalisation des travaux et un planning d'audit.

Pour ce qui est du manuel de procédures qui permet de répondre à la question fondamentale sur la répartition et l'exécution des activités, et permet de prévoir également la procédure de suivi des recommandations n'a pas encore été mis à jour au sein de la cellule.

1.5. Procédures de planification des missions d'audit

Tableau 1 : élaboration du plan d'audit

	Qui	Quand	Comment
<p><u>Opération1</u> : Elaboration du plan d'audit</p>	<p>Le responsable de la structure chargée de l'audit</p>	<p>Pendant le 4^{ème} trimestre de l'exercice</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Inventorier les domaines susceptibles d'être audité ; -Etablir un ordre de priorité au niveau des domaines à auditer en fonction du niveau de risque. -Bâtir un plan annuel ou pluriannuel en fonction du nombre de missions fixé annuellement ; le plan doit mentionner les moyens nécessaires (matériel, humain, logistique). -joindre un rapport de présentation au projet de plan, en vue de son approbation par le D G.

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Tableau 2 : Approbation du plan

	Qui	Quand	Comment
Opération n°2 : Approbation du plan	Le Directeur Général	Dès l'élaboration du projet de plan d'audit	<ul style="list-style-type: none"> -analyser les explications fournies par l'audit ; -Recueillir les observations de ses directeurs sectoriels et de ses conseillers ; -Retourner éventuellement le projet à l'audit pour intégrer ses préoccupations et celles de son staff ; -Valider le plan définitif.

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Tableau 3 : Exécution du plan d'audit

	Qui	Quand	Comment
Opération n°3 : Exécution du plan d'audit	Le chef cellule audit	Après approbation du plan d'audit et à l'approche de la période prévue pour la réalisation de la mission	<ul style="list-style-type: none"> -Préparer un projet d'ordre de mission précisant l'objet, l'étendue et la durée de la mission ; -Joindre éventuellement des termes de références -Présenter le projet d'ordre de mission au DG pour signature.

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

1.6. Procédure de conduite de la mission d'audit

Tableau 4 : Préparation de la mission

	Qui	Quand	Comment
Opération n°1 : Préparation de la mission	Le ou les auditeurs	Dès la communication de l'ordre de mission par le responsable de l'audit	-Faire une prise de connaissance du domaine audité permettant de comprendre le contexte général, l'organisation, l'activité auditée. -Elaborer un référentiel de contrôle interne -Déterminer en conséquence les objectifs d'audit qui permettent d'évaluer les dits dispositifs.

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Tableau 5 : Planification de la mission

	Qui	Quand	Comment
Opération n°2 : planification de la mission	Le ou les auditeurs	Après avoir défini les objectifs d'audit	-Elaborer un programme de travail adéquat -Faire valider le programme par le responsable de l'audit

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Tableau 6 : La réalisation du travail sur le terrain

	Qui	Quand	Comment
Opération n°3 : la réalisation du travail sur le terrain	Le ou les auditeurs	Suite à la validation du programme de travail	<ul style="list-style-type: none"> -Effectuer sur le terrain les vérifications prévues dans le programme, en procédant au recueil et à l'évaluation des informations. -Etablir des constats bâtis sur preuves, évaluer leurs conséquences et analyser les causes. -Faire valider les constats par les personnes auditées au cours de réunions.

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Tableau 7 : La rédaction du rapport d'audit

	Qui	Quand	Comment
Opération n° 4: la rédaction du rapport d'audit	Le ou les auditeurs	Après la réunion de validation	<ul style="list-style-type: none"> -Rédiger un pré rapport -Faire valider le pré rapport par le responsable de l'audit. -Communiquer le pré rapport aux audités sous le couvert du Directeur Général. -Intégrer les observations de ces derniers dans le rapport définitif.

Tableau 8 : La communication du rapport d'audit

	Qui	Quand	Comment
Opération n°5 : la communication du rapport d'audit.	Le responsable de l'audit	Après l'élaboration du rapport définitif.	<ul style="list-style-type: none"> -Adresser une synthèse du rapport au Directeur Général. -Transmettre sous couvert du Directeur Général un exemplaire. -Faire une note de service sous le timbre du Directeur Général demandant la mise en œuvre des recommandations du rapport définitif

Source : actualisation des procédures d'audit 2012

Section 2 : Interprétations des données

2.1. Gestion des ressources humaines

Les auditeurs de cette cellule ont été recrutés en interne sur la base du volontariat. A titre d'illustration, le chef de la cellule venait de la Direction Administrative et Financière. Sur le plan du profil, on ne saurait affirmer qu'ils disposent de bonnes aptitudes à communiquer, à analyser, à écouter et encore moins une connaissance parfaite des techniques d'audit dans la mesure où la plupart des audités déclarent ne rien savoir sur cette fonction. Egalement la méthodologie de l'audit n'étant pas maîtrisée totalement, ils essaient tout simplement de respecter les principes fondamentaux que sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et l'indépendance, la perfection n'étant pas de ce monde. Par ailleurs, ils ont une connaissance assez poussée des nouvelles normes, et qu'ils tentent de mettre en pratique dans l'espoir de devenir forgeron à force de forger.

Ne disposant pas encore de bases solides en matière d'audit, par manque d'expérience suffisante, ils ont soumis un plan annuel de formation composé essentiellement des séminaires dans le but d'améliorer leurs connaissances et compétence dans ce domaine d'activité. Ce qui devrait leur permettre d'assurer leurs fonctions d'auditeur avec sérénité.

2.2. Types d'audit

Pour ce qui est des types d'audit réalisés par cette cellule, on ne peut que faire allusion à quelques audits d'efficacité. On citera à cet effet ceux réalisés au niveau :

- De la Direction Financière,
- Du port de pêche
- Du service de la Paie

Le service ne réalisant véritablement pas de mission, ce qui rend difficile une bonne appréciation de la démarche de conduite des missions.

2.3. Démarche de conduite des missions

Dans cette partie plus qu'essentielle dans tout service d'audit interne, des spécificités relatives à la préparation de la mission, à sa réalisation et à sa conclusion peuvent être examinées. Ainsi :

Pour ce qui est de la préparation des missions, la prise de connaissance est essentielle pour toute mission d'audit. En effet pour pouvoir contrôler, il faut d'abord connaître et maîtriser. Il faut souligner qu'aucune mission n'a été réalisée parce que la cellule n'a pas encore commencé normalement son activité et que les auditeurs sont actuellement sur le terrain pour la prise de connaissance.

Concernant la réalisation, on y trouve la réunion d'ouverture. Les preuves de cohérences et les validations sont établies pour la rédaction du projet de rapport. Aussi aucune trace de QCI n'a été remarquée.

Enfin, la conclusion de la mission respecte toutes ses étapes du projet de rapport à celui définitif. Comme critères de succès d'une mission, nous déterminons à notre niveau, la réussite du suivi des recommandations. Les missions durent en moyenne un mois et les rapports sont communiqués à la Direction Générale et aux audités.

2.4. Outils et techniques

De l'entretien mené, la Cellule Audit Interne utilise les outils traditionnels comme les interviews, les entretiens, l'observation physique, les sondages statistiques, les questions écrites. On mentionne également la bonne intégration de l'outil informatique, de la méthode de vérification, de l'observation physique. Pour ce qui est des techniques, la plupart font déjà l'objet d'utilisation, à l'exemple de l'étude préliminaire, des recherches sur le terrain ou des papiers de travail.

2.5. Contrôle et évaluation des activités du service

Des résultats de l'entretien, il ressort qu'aucune méthode de contrôle ou d'évaluation des activités du service d'audit interne n'a encore été pensée et encore moins mise en œuvre aussi bien par les agents de ce service que par la hiérarchie.

2.6. Identification des points forts et des points faibles

Une identification des forces et des faiblesses mérite d'être faite au niveau de la Cellule Audit Interne du PAD

2.6.1. Points forts

- Bonnes aptitudes à communiquer, à analyser et à écouter venant de la part des auditeurs ;
- Une connaissance parfaite des techniques d'audit ;
- Un respect des principes fondamentaux que sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et l'indépendance ;
- Une connaissance de nouvelles normes ;
- Elaboration d'un plan annuel de formation ;
- Une bonne réussite du suivi des recommandations ;
- bonne intégration de l'outil informatique, de la méthode de vérification et de l'observation physique ;
- La réactivation de la cellule audit interne ;

- Une bonne capacité à aider les opérationnels à améliorer leurs méthodes de travail ;
- La bonne volonté du personnel ;
- Une bonne utilisation du dossier analytique, des dossiers annexes et administratifs et de la FRAP.

2.6.2. Points faibles

- Non mise en œuvre de méthode de contrôle ou d'évaluation des activités ;
- Non perception de l'audit interne par les agents du PAD ;
- Non transmission du rapport aux entités auditées ;
- Un nombre insuffisant d'agents ;
- Non mise en place d'un manuel d'audit ;
- Non actualisation du plan d'audit ;
- Non évaluation des activités.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

Section1 : Analyse des données

TABLEAU 9 : Echantillon de personnes interrogées

Cadre				Agent de maitrise				Exécution				Totaux			
F	M	NB	%	F	M	NB	%	F	M	NB	%	F	M	NB	%
2	4	6	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	6	100%

Légende :

F : féminin

M : Masculin

NB : Nombre

1.1. Analyse de la pratique de l'audit interne au PAD

Une analyse de la pratique de l'audit interne au sein du PAD mérite d'être faite. A travers les données collectées durant notre stage, nous avons pu analyser les forces et les faiblesses au niveau de la cellule d'audit interne du PAD.

1.1.1. Forces du service

- **Nécessité de l'audit interne**

La réactivation de la cellule audit interne ne relève point du hasard. Suite à certaines difficultés sur le plan de la gestion et de la maîtrise des risques qu'a connu le PAD, avec le départ volontaire des auditeurs intervenu en 1995, les autorités de cette organisation ont jugé utile de remettre en fonction cette cellule à nouveau. Cette attitude est tout simplement synonyme de la reconnaissance par les différents acteurs de l'importance que revêt cette fonction au sein d'une organisation qui se veut moderne en vue d'assurer son efficacité et sa pérennité.

- **Reconnaissance de la portée de l'audit interne**

A la suite des résultats obtenus des questionnaires, la cellule a la capacité à aider les opérationnels à améliorer leurs méthodes de travail. Des résultats recueillis au niveau de certains chefs de département, de service, qui attribuent un pourcentage de 40% à la reconnaissance de la portée de

l'audit interne, nous pouvons confirmer qu'il s'agit là d'un atout considérable qui reste à capitaliser. Un pourcentage qui pourrait être amélioré par des agents de la cellule en faisant une communication au niveau des structures pour mieux faire connaître le service et son utilité aux autres opérationnels de l'organisation.

- **Motivation du personnel**

De l'entretien mené, nous avons relevé comme première force, la volonté de ce personnel recruté en interne d'embrasser cette nouvelle fonction en pleine mutation, ou mieux d'accepter d'évoluer sur ce terrain glissant qu'est celui de l'audit interne sans disposition aucune des compétences et expériences requises en la matière. Ce qui suppose qu'ils ont accepté toute contrainte relative à cet enjeu, et surtout en termes de formation, pour acquérir des connaissances nécessaires leur permettant d'exercer en toute quiétude.

- **Utilisation de certains moyens de communication**

Concernant ces moyens, nous relevons l'utilisation du dossier analytique, des dossiers annexes et administratifs et de la FRAP. Ce qui permet une bonne maîtrise de l'avancement des missions, un regroupement des informations et une formulation des travaux.

Pour ce qui est des outils, nous signalons la bonne intégration de l'outil informatique, de l'observation physique et de la narration.

1.1.2. Faiblesses du service

- **Perception de l'audit interne**

Certains agents du PAD n'ont pas une assez bonne perception de l'audit interne. Ils considèrent la Cellule d'Audit Interne comme un service de détection de fraudes, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la culture d'entreprise pour pouvoir cerner le bien fondé de l'audit. Pour une acceptation et une mise en œuvre efficace dans cette organisation, l'audit devrait être au préalable bien compris.

- **Non évaluation du système de contrôle interne**

Au PAD, on ne trouve pas l'évaluation du système de contrôle interne dans les missions dévolues à la cellule audit interne. N'ayant remarqué nulle part la trace des questionnaires de contrôle interne, on en déduit que ces derniers ne sont pas utilisés au cours des missions d'audit pour évaluer éventuellement l'état du contrôle interne. Dans cette situation, il serait difficile à l'audit interne de faire une appréciation sur le fonctionnement du système.

- **Non transmission du rapport aux entités auditées**

A la fin des missions conduites par la Cellule, il a été constaté que certaines entités auditées ne reçoivent pas de rapport d'audit pour pouvoir améliorer leur service en cas de dysfonctionnement.

L'évaluation des risques est nécessaire à l'identification des endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire pour permettre à l'auditeur de construire son programme en fonction des menaces et de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

- **Manque de personnel**

A travers notre entretien avec le personnel du PAD, nous avons constaté un nombre insuffisant d'agents qui constitue indubitablement une entrave considérable au développement de cette activité au sein du PAD.

- **Moyens techniques insuffisants**

Le manuel d'audit ne figure pas pour le moment dans la documentation de cette cellule, quand on sait qu'il aurait pu permettre, de confirmer la légitimité de cette fonction et de refléter l'organisation et les habitudes de travail.

Pour le plan d'audit, sa mise à jour n'a pas été faite et ce plan aurait pu orienter les missions d'audit vers les domaines sensibles. Sa mise à jour conduit à une numérotation de l'ensemble des missions, au calcul des coefficients des risques dans le but de définir les périodes d'intervention, à l'association des différents responsables, à l'élaboration des projets de plan et à l'ajustement du plan en fonction des ressources et la disponibilité des auditeurs.

- **Non évaluation des activités**

L'évaluation formelle de la performance des auditeurs, portant sur tous les aspects de la fonction, permet d'effectuer un contrôle qualité en vue d'une amélioration continue des prestations de l'audit interne. L'absence de systèmes et de critères d'évaluation, aussi bien des activités de l'audit que des agents eux mêmes, ne peut aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation.

Tous ces éléments pouvant être considérés comme des faiblesses, non pas seulement du service d'audit interne, mais de tout le système.

1.1.3. Conséquences ou incidences des faiblesses

La non mise en place d'un manuel d'audit peut entraîner des conséquences sur l'organisation et les pratiques du travail de la cellule comme la non maîtrise du cadre de travail et du fonctionnement de l'entreprise ainsi que les différents postes et missions.

La mise à jour d'un plan d'audit est important au niveau de la Cellule et sans celui-ci, l'auditeur ne pourra planifier son travail à travers les missions au niveau des structures du PAD. L'absence de mise à jour peut amener le non respect de l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne et ne permettrait pas de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

La non actualisation du manuel de procédures peut entraîner l'absence de suivi des recommandations au sein de l'entreprise et cela à des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Le contrôle interne joue un rôle prépondérant au sein de l'entreprise dans la mesure où il permet d'une part, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Ainsi, la non évaluation du système de contrôle interne peut exposer le PAD à des conséquences telles que :

- Des pertes de biens :

Les pertes des biens sont causées principalement par les erreurs et le vol.

Les erreurs, contrairement au vol, sont faites sans mauvaise intention. Elles résultent habituellement de causes comme la fatigue, le manque de jugement, la rapidité d'exécution, l'utilisation des outils inadéquats, un personnel peu expérimenté, etc. par exemple :

- Erreurs de manipulation dans les documents comptables : confusion entre la nature et la valeur des espèces ou marchandises à facturer ;
- Erreurs de manipulation sur les poids des marchandises ;
- Erreurs de manipulation sur les délais des surfaces allouées.

Le dictionnaire petit Larousse définit le vol comme étant un « délit commis par celui qui prend indûment la chose d'autrui ». Aussi, pouvons-nous distinguer deux catégories de vols : Les vols de biens autres que l'argent, (par exemple des stocks, des valeurs immobilières, des outils, des articles de bureau ou du matériel servant à l'entretien et aux réparations), et les vols d'argent provenant des encaissements.

- L'inefficacité et l'inefficience des opérations :

Les notions d'efficacité et d'efficience se définissent au sein de la profession comptable, comme suit :

Efficience = Atteinte d'un objectif au moindre coût.

Efficacité = Atteinte d'un objectif.

A travers ces définitions, il est assez facile d'imaginer ce que peut entraîner une gestion inefficace et inefficience des opérations :

- Augmentation des coûts de la main d'œuvre ;
- Augmentation du coût des stocks ;
- Manque à gagner ;
- Etc.

Ces quelques exemples illustrent l'importance de la mise en œuvre des contrôles favorisant la survie de l'organisme.

1.2. Analyse de l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance du PAD

1.2.1 Efficacité d'un système de contrôle interne

L'amélioration de la performance par l'audit interne nécessite d'abord que le système de contrôle interne instauré dans l'organisation soit efficace.

Le système de contrôle interne instauré au sein du PAD a pour but de favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise. Cela signifie qu'un système de contrôle fiable permet à l'organisation d'être efficace et efficiente.

L'efficacité concerne la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs au préalable et l'efficience représente l'efficacité au moindre coût.

Le contrôle interne vise non seulement la sécurité des transactions et des opérations effectuées par l'organisation, mais aussi leur efficacité ou même leur efficience car il doit contribuer à améliorer les performances.

- le contrôle interne est une discipline générale de gestion, permettant d'assurer une meilleure efficience des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité du PAD ;

- la préoccupation majeure du contrôle interne est l'utilisation économique et efficace des ressources de l'entreprise afin d'assurer sa survie ;
- pour atteindre les objectifs assignés au contrôle interne un certain nombre de règles de conduite doit être observé, ce sont les principes du contrôle interne.

Donc, il est important que les administrateurs, les auditeurs internes du PAD consacrent davantage d'attention au renforcement des systèmes de contrôle interne et à l'évaluation permanente de leur efficacité.

L'efficacité des systèmes de contrôle interne repose sur la mise en commun de cinq éléments essentiels de l'organisation :

- La surveillance par la direction et la culture de contrôle ;
- La reconnaissance et l'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle et la séparation des tâches ;
- L'information et la communication ;
- La surveillance des activités et la correction des déficiences.

Chacun de ces éléments est la composante d'un ensemble qu'il est difficile de dissocier. L'ensemble de ses éléments forme donc la qualité du contrôle interne d'une entreprise.

Dès lors qu'un élément manque dans la chaîne de formation du système, ce dernier est automatiquement déséquilibré et ne peut plus assurer la régularité et la sincérité des informations financières.

D'après nos entretiens avec certains responsables du PAD, nous avons remarqué qu'il existe un contrôle interne au niveau de chaque structure, chaque service a son propre contrôle interne.

1.2.2 Analyse de la performance du PAD

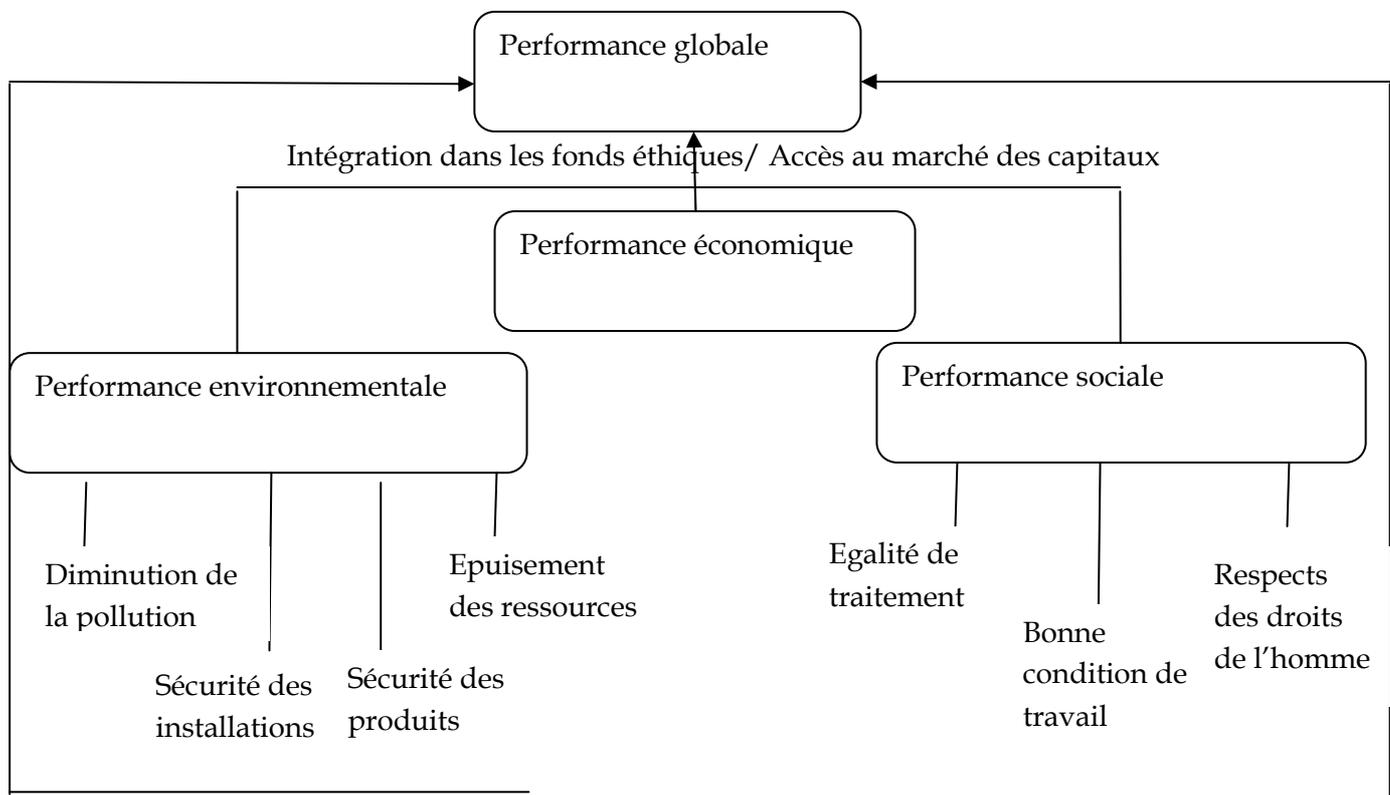
Le management de toute entreprise a conscience que la perspective vers laquelle elle doit tendre est la performance. L'objet majeur du PAD est d'accroître sa rentabilité, de réaliser les objectifs de performance de manière optimale tout en minimisant ses coûts.

La performance d'une entreprise peut être accrue grâce au respect scrupuleux des recommandations des auditeurs par les opérationnels, et aussi par un suivi permanent de l'application de celles-ci.

La performance globale de l'entreprise doit s'apprécier à travers plusieurs facteurs :

- Les ressources humaines : détentrices des connaissances et du savoir faire,
- Les moyens matériels, financiers, et logistiques qui concourent à la production et à l'exploitation des biens ou services ;
- Les systèmes, techniques, méthodes et procédures de travail adoptés ;
- La production ou l'exploitation des biens et services liés directement ou indirectement aux objectifs de la structure.

FIGURE N°3 : la performance globale



Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
 Diminution des risques d'accidents et juridiques
 Image/ gain de marché
 Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- augmentation de la motivation des employés
- facilités de recrutements de cadre

SOURCE : Raynaud, 2005

A travers l'entretien mené avec les dirigeants du PAD, nous avons pu diagnostiquer l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance de quelques services.

1.2.2.1 Analyse des données relatives à la Direction Financière et Comptable

L'Audit Interne contribue sur l'amélioration de la performance de la Direction Financière et Comptable du PAD à travers le rapport et la cartographie des risques des auditeurs, et en même temps la Direction suit les recommandations et essaye d'amoinrir les risques évalués.

La Cellule Audit Interne avait réalisé une mission d'audit de caisse au niveau de la Direction Financière en examinant les comptes et en assurant la fiabilité et la disponibilité de l'information.

La Cellule Audit Interne assure une bonne maîtrise des risques en l'évaluant au niveau de la Direction Financière et Comptable. Et cette évaluation, leur permet d'appréhender la gravité, la probabilité et la criticité du risque dans le but de l'amoinrir afin d'atteindre les objectifs fixés. La Cellule fait le nécessaire pour remplir convenablement ses missions à travers leur rapport fourni après chaque mission.

L'audit interne est utile pour celle-ci parce qu'il leur permet d'atteindre leurs objectifs à travers l'opinion exhaustive, fiable et indépendante, formulée par les auditeurs de la Cellule à travers leurs missions.

1.2.2.2 Analyse des données relatives au Service de la paie

Avant la réorganisation récente, la Cellule avait fait des missions sur la gestion de la paie et de l'administration du personnel en examinant les procédures et en donnant des recommandations en vue d'améliorer le service. Les recommandations n'ont pas été suivies au service de la paie. Cela a des conséquences sur la performance du PAD.

Si vraiment l'audit est réalisé de façon efficace, il doit apporter une valeur ajoutée en termes de travail, de l'efficience et de sécurité.

1.2.2.3 Analyse des données relatives à la Division Comptabilité Analytique et Contrôle

Au niveau de la Division comptabilité analytique et contrôle, la cellule a été efficace sur le contrôle des caisses.

Au moment du contrôle, la cellule avait détecté certains risques au niveau de la logistique et des recommandations ont été faites par ce dernier. Ces recommandations ont été suivies par le Directeur Financier, d'où l'amélioration des opérations.

1.2.2.4 Analyse des données relatives à la Direction des Ressources Humaines

Au niveau de la DRH, l'audit devrait jouer un rôle de support et de soutien. Il devrait intervenir en amont et en aval parce qu'il permet la bonne mise en place des plans de recrutements, de formations et en même temps, il permet également de faire respecter les procédures mises en place par le DG et au final d'en prendre les bonnes décisions.

L'audit interne contribuerait à l'amélioration du service RH si les procédures étaient mises en place. Il leur permettrait également de gagner en termes de temps et de réduire les dysfonctionnements et de mieux comprendre la circulation de l'information.

L'audit interne est une activité indispensable, un bon outil pour les dirigeants d'entreprise car il leur permet de corriger les failles qui existent au niveau de l'entreprise. Il constitue un élément de sécurité dans une entreprise et doit toujours apporter un plus.

1.2.2.5 Bilan de synthèses

Malgré que le PAD arrive à dégager une évolution de son chiffre d'affaires, on note beaucoup de faiblesses dans les différentes fonctions qui peuvent impacter sur la performance globale.

- Sur le plan organisationnel : insuffisance de la circulation des informations, la non culture d'entreprise ;
- Sur le plan humain : manque de personnel au niveau de la Cellule Audit
- Sur le plan managérial : absence d'une charte d'audit, absence de plan stratégique

A travers, le bilan financier, le PAD arrive à supporter ses investissements. Mais cela ne suffit pas pour juger de la performance de l'entreprise. L'analyse nous a permis de détecter les maillons faibles. Cependant, pour optimiser sa performance, l'entreprise doit donner une importance à l'audit interne qui est un outil indispensable.

Malgré les faiblesses que nous avons détecté au sein de l'entreprise, on note que l'audit interne a réglé un certains nombres de problèmes qui existaient au niveau de quelques structures.

Les constats effectués et les recommandations émises par les auditeurs de la Cellule après les missions d'audit effectuées au niveau des structures visent généralement à corriger les manquements auxquels fait face le PAD. La prise en compte de ces recommandations par les opérationnels permettra également de réduire les risques potentiels susceptibles d'influencer la rentabilité du PAD et donc de l'orienter vers la réalisation de ses objectifs.

Section 2 : Recommandations

La proposition de recommandations est l'étape finale de notre étude de recherche. Elle consiste à trouver des solutions à mettre en œuvre pour l'amélioration des activités au sein de la Cellule Audit Interne en particulier et tout le système en général.

Améliorer le niveau de performance du PAD suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions proposées.

C'est dans cette logique que nous formulons quelques recommandations à la Direction Générale et aux agents de la cellule audit interne.

- **La mise en place d'un système de mesure de l'efficacité de la Cellule**

La cellule Audit Interne devrait mettre en place un système de mesure d'efficacité car ce système permettrait à tout service de connaître le degré d'atteinte de ses objectifs afin de pouvoir s'améliorer et mettre en place des mesures correctives.

La mesure de l'efficacité du service est utile au responsable de la cellule qui doit savoir en permanence si ses collaborateurs sont en mesure d'atteindre les objectifs qu'il leur a fixés.

- **Réalisation d'un manuel d'audit**

Il est important pour la CAI de se doter d'un manuel d'audit. Ce document joue un rôle important dans l'efficacité des missions d'audit. En effet il permet :

- L'acquisition d'une bonne compréhension de la fonction auditée ;
- L'évaluation des contrôles en vigueur ;
- La vérification de la conformité.

- **Existence d'un comité d'audit**

L'existence d'un comité d'audit est importante pour toute entreprise car il a pour but de vérifier la fiabilité et la qualité des informations, de porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Cependant nous recommandons au PAD de créer un comité d'audit pour avoir une bonne organisation et un bon fonctionnement de leur système de contrôle interne.

- **Actualisation du manuel de procédures**

La Direction Générale devrait s'engager à actualiser son système de contrôle interne par le manuel de procédures. Elle devrait ainsi renforcer ce système en procédant par l'inventaire des risques auquel l'entreprise est exposée.

Ainsi l'on pourrait témoigner de l'amélioration de l'efficacité de son action, de la réduction des risques et de l'assurance de la sécurité de ses membres.

La Direction Générale devrait faire comprendre à tous les opérationnels que le SCI n'est plus simplement un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Qu'il s'agit d'un élément vital de tout organisme, qui est mis en œuvre et assuré par des personnes qui font vivre à tous les niveaux de la hiérarchie l'objectif fixé. Elle devrait faire de la communication et surtout de la promotion au niveau de chaque service pour que les gens comprennent les finalités du contrôle interne.

- **Réalisation des missions**

La réalisation des missions est une phase très importante au niveau du PAD, depuis sa restructuration, la cellule n'a pas encore réalisé des missions au niveau des structures. La cellule devrait réaliser des missions pour pouvoir déceler les risques et de faire des recommandations. La Direction Générale devrait aider la Cellule à définir son programme d'audit et lui permettre de respecter le planning qu'il aurait établi.

- **Suivi des recommandations**

L'après mission est une étape très importante, car c'est en ce moment que l'auditeur formule ses recommandations et que le service concerné par la mission doit les mettre en œuvre pour voir l'amélioration de la performance. Pour ce faire, il faut que le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations soit l'objet d'un accord avec les responsables de la structure.

- **Contrôle et évaluation des activités et des agents de la cellule**

Le responsable de la Cellule Audit Interne devrait faire des propositions de contrôle et d'évaluation des activités de son service à la Direction Générale. Elles devraient permettre de savoir si les outils utilisés par les auditeurs constituent une mesure objective des compétences acquises pour l'exercice d'audit et si les responsables d'audit sont satisfaits de la réalisation d'audit. Ces propositions devraient concerner également l'évaluation des auditeurs

- **Amélioration des compétences des auditeurs**

En terme de compétence, la Direction Générale devrait leur assurer une formation permanente, en augmentant leur participation aux séminaires et en organisant des rencontres avec des auditeurs

d'autres structures pour d'éventuels échanges. Cela est d'ailleurs une très forte recommandation de l'IIA.

- **Application du système de mesure de la performance**

La Cellule Audit Interne, est bien souvent à tort qualifiée de non créatrice de valeur ajoutée pour le PAD. C'est pourquoi le système de mesure de la performance de la Cellule doit pouvoir de par sa fiabilité, sa pertinence et son réalisme, convaincre les parties prenantes de l'entreprise sur la contribution réelle de cette cellule à la réalisation des objectifs définis et des performances souhaitées.

CONCLUSION

CONCLUSION

En définitive, notre thème de recherche relatif à l'impact de l'audit interne sur la performance du PAD, nous a permis d'évaluer l'importance que peut jouer l'audit interne dans une organisation.

En guise de rappel, notre étude s'est articulée en trois parties. Une première relative au cadre théorique et méthodologique qui nous a servi de base pour dérouler sur les fondamentaux de notre démarche et décliner les techniques d'investigation que nous avons eues à utiliser pour mener à bien notre étude. Une seconde partie conceptuelle et organisationnelle ayant servi de cadre pour définir les concepts qui sont liés à notre thème et pour présenter le PAD. Enfin une dernière partie analytique ayant servi à la collecte de données, à leurs analyses et à la formulation de recommandations.

Ainsi, au terme de notre recherche, il convient de noter que les résultats obtenus ont démontré les failles qui existent au niveau de la Cellule Audit Interne du PAD et plaident pour une remise en cause de cette dernière afin de la rendre plus fiable et efficace.

En effet, par rapport à notre premier objectif, les résultats obtenus ont permis d'identifier la place accordée à la fonction d'audit interne au sein du PAD. Il s'avère que les agents n'ont pas senti la présence de la fonction audit interne et qu'il existe un réel problème de culture d'entreprise et de communication au niveau des structures et de la perception que les agents en ont. De ce fait, les orientations que nous avons retenues mettent l'accent sur la sensibilisation des agents sur l'importance d'une fonction audit interne qui tend vers l'amélioration de la performance.

L'étude de l'objectif deux (2) a montré un certain laxisme sur l'importance d'un contrôle interne fiable. Il s'avère que le système de contrôle interne du PAD n'est pas évalué. Les suggestions allant dans ce sens sont qu'il faut que le PAD se donne les moyens d'évaluer le système de contrôle interne, car ce dernier permettrait de mieux contrôler les activités et de favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise.

Par rapport à l'objectif trois (3), les résultats obtenus montrent une certaine appréciation sur l'impact de l'audit interne sur la performance du PAD. Il s'avère que dans certaines structures du PAD, l'audit interne ne joue pas sur leurs performances. Nous suggérons au PAD de mieux intégrer la fonction audit interne au sein de ces structures pour une meilleure performance.

En dernier lieu et par rapport à notre objectif final, nous avons proposé des éléments pour faire face à tous les résultats que nous avons obtenus afin de rendre meilleur et performant le PAD.

Notre première hypothèse se confirme, car les agents ont du mal à comprendre le bien fondé de l'audit interne. Et parfois certaines recommandations des auditeurs n'ont pas été suivies par les audités.

Notre deuxième hypothèse se confirme car durant nos entretiens, nous avons constaté que l'audit interne est mal vu au sein du PAD. Les agents ne comprennent pas la vraie signification de l'audit interne et l'importance que peut donner cette fonction. Les suggestions allant dans ce sens sont qu'il faut que le PAD instaure un système de communication au niveau des structures pour que les agents comprennent le vrai rôle de l'audit interne.

Notre dernière hypothèse se confirme également car la prise en compte des résultats de l'étude et des recommandations auront forcément pour effet de réduire à quasi néant les failles décelées et par conséquent auront un impact favorable sur le fonctionnement du PAD.

Cette étude nous a permis d'apporter un certain nombre de recommandations sur le plan organisationnel et sur le plan managérial.

Par ailleurs, comme tout travail de recherche, celui-ci contient un certain nombre de limites engendrées par le fait qu'on ne peut tout explorer en une seule fois.

Toutefois, il est important de noter que le PAD a des fondements solides pour mener à bien ses missions. Sa position stratégique dans la sous région Ouest Africaine fait de lui un port bien desservi par des navires venant de partout à travers le monde.

Cependant, il est important que les dirigeants du PAD portent une attention particulière aux failles décelées plus haut afin de les résoudre pour avoir une entreprise plus performante.

Au delà de toutes ses difficultés constatées au PAD, il faudra noter que la question problématique au cœur du développement des entreprises reste la bonne gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

1. **GERBIER ALAIN**, sous l'égide de l'IFACI : la charte d'audit, 1996
2. **PASCAL BARILLOT**, « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de Bord Prospectif », revue Gestion 2000, 2001
3. **FREDERIC BERNARD, REMI GAYRAUD, LAURENT ROUSSEAU**, « Contrôle interne », 2ème édition revue et augmentée (2008), 299 pages
4. **ELIZABETH BERTIN** : « Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international », Editions d'Organisation, 2007
5. **NOYE ET DIDIER**, « Manager les performances », INSEP Consulting Editions, 2
6. **OLIVIER LEMANT** : « L'Audit Interne », e-theque, 2003
7. **LEMANT OLIVIER** et groupe de réflexion l'Ifaci: "Créer, organiser et développer l'audit interne », MAXIMA 1999
8. **BENOIT PIGE** : « Audit et contrôle interne 2^e édition », EMS Editions, 2001
9. **PIERRE SCHICK, JACQUES VERA, OLIVIER BOURROULH-PAREGE**, « Audit interne et référentiels de risques », Dunod, Paris, 2010, 339 pages
10. **JACQUES RENARD**, « Théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, cinquième édition, (2004), 486 pages
11. **JACQUES RENARD**, « Audit interne : ce qui fait débat » Maxima 2003

Articles :

1. **GENEVIEVE KREBS**, « L'audit des performances », thème : « Audit, Qualité » édition 01 août 2004
2. **LOUIS VAURS**, « l'auditeur interne est au service de l'organisation toute entière », administrateur n°8 Janvier 2006
3. **Alié Dior NDOUR**, « l'audit interne cherche ses marques dans l'entreprise », Édition N° 284 du 12/06/1997

Sites internet :

1. www.ifaci.com: Consulté le 05 Avril 2012
2. www.portdakar.sn: Consulté le 29 Avril 2012
3. www.google.com: Consulté le 16 Mars 2012

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	4
Section 1 : Problématique.....	4
Section 2 : Objectifs de recherche	6
2.1. Objectif général	6
2.2. Objectifs spécifiques.....	6
Section 3 : Hypothèses de travail	7
Section 4 : Pertinence du thème	8
Section 5 : Revue critique de la littérature	10
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	14
Section 1 : Cadre de l'étude.....	14
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude	15
Section 3 : Techniques de recherche	16
3.1. La technique documentaire.....	16
3.2. La technique du guide d'entretien	16
3.3. La technique du questionnaire.....	16
Section 4 : Difficultés rencontrées.....	17
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	4
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL	19
Section 1 : Audit Interne.....	19
1.1. Evolution de l'audit interne	19
1.2. Définition.....	20
1.3. Objectifs	21
1.4. Organisation et fonctionnement d'un service audit interne	21
1.4.1 Rattachement hiérarchique	21
1.4.2 Structure organisationnelle	22
1.4.3 Fonctionnement du travail	22

1.5.	Enjeux et limites de l'audit interne.....	25
1.5.1	Enjeux de l'audit interne.....	25
1.5.2	Limites de l'audit interne.....	25
Section 2 : Contrôle interne.....		26
2.1.	Définition.....	26
2.2.	Objectifs.....	26
2.3.	Caractéristiques.....	27
2.4.	Enjeux et limites.....	27
Section 3 : Normes d'Audit Interne et Code de déontologie.....		29
3.1.	Normes d'Audit Interne.....	29
3.2.	Objectifs des Normes.....	29
3.3.	Caractéristiques des normes.....	30
3.4.	Code déontologique.....	30
3.4.1.	Principes fondamentaux.....	30
3.4.2.	Règles de conduite.....	31
Section 4 : Charte d'audit interne.....		33
4.1.	Définition.....	33
4.2.	Objectifs.....	33
4.3.	Caractéristiques de la charte d'audit.....	34
4.4.	Enjeux et limites de la charte d'audit.....	34
4.4.1.	Enjeux.....	34
4.4.2.	Limites.....	36
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL.....		37
Section 1 : Historique.....		37
Section 2 : Activités et missions.....		39
2.1.	Activités.....	39
2.2.	Missions.....	39
Section 3 : Organisation et fonctionnement.....		40
Section 4 : Situation géographique.....		42

Section 5 : Présentation de la Cellule Audit Interne.....	43
5.1 Historique du service	43
5.2 Position hiérarchique	43
5.3 Activités du service	43
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	19
CHAPITRE 1 : COLLECTE DES DONNEES	46
Section 1 : Pratique de l'audit interne au PAD.....	46
1.1. Missions de la Cellule.....	46
1.2. Organisation de la Cellule d'Audit Interne.....	46
1.3. Ressources	47
1.4. Ressources immatérielles	47
1.5. Procédures de planification des missions d'audit.....	48
1.6. Procédure de conduite de la mission d'audit	50
Section 2 : Interprétations des données	53
2.1. Gestion des ressources humaines.....	53
2.2. Types d'audit	53
2.3. Démarche de conduite des missions	53
2.4. Outils et techniques	54
2.5. Contrôle et évaluation des activités du service.....	54
2.6. Identification des points forts et des points faibles.....	54
2.6.1. Points forts.....	54
2.6.2. Points faibles	55
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS	56
Section1 : Analyse des données.....	56
1.1. Analyse de la pratique de l'audit interne au PAD	56
1.1.1. Forces du service	56
1.1.2. Faiblesses du service	57
1.1.3. Conséquences ou incidences des faiblesses.....	59
1.2. Analyse de l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la performance du PAD.....	60

1.2.1	Efficacité d'un système de contrôle interne.....	60
1.2.2	Analyse de la performance du PAD	61
1.2.2.1	Analyse des données relatives à la Direction Financière et Comptable	63
1.2.2.2	Analyse des données relatives au Service de la paie	63
1.2.2.3	Analyse des données relatives à la Division Comptabilité Analytique et Contrôle.....	63
1.2.2.4	Analyse des données relatives à la Direction des Ressources Humaines	64
1.2.2.5	Bilan de synthèses	64
	Section 2 : Recommandations	65
	CONCLUSION	70
	BIBLIOGRAPHIE	70
	ANNEXES	