2012/
2013

Rapport de stage sous le thème :

La méthodologie de l'audit interne cas ONCF

Réalisé par :

Mlle Zineb CHERQAOUI

Encadré par :

Mr. Marouane AIT MOUZOUN

Plan :

Introduction

Chapitre 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Section 1 : présentation générale de l'office

Section2 : présentation du pole de sécurité et de contrôle

Chapitre 2 : la méthodologie de l'audit interne

Section 1 : le cadre théorique, historique, pratique

Section 2 : la procédure de l'ONCF

Chapitre 3 : étude comparative de deux méthodologie pour la phase de réalisation ou Vérification

Section 1 : les points de divergences et convergences

Section 2 : les résultats et les recommandations

Conclusion

Les annexes

Glossaire

Abréviations

Introduction

Le secteur du transport constitue un maillon essentiel pour le développement de l'économie nationale. Le fonctionnement de ce secteur est indispensable au processus de développement des activités productrices et à la promotion des échanges tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Il est non seulement un support de développement économique, mais aussi l'un des éléments fondamentaux qui commandent la vie quotidienne.

L'Office National des Chemins de Fer préoccupe la place de leader dans le domaine du transport (voyageurs et marchandises) au Maroc. C'est ainsi que j'ai décidé d'effectuer un stage de deux mois au sein de cet établissement, et ce dans le cadre de ma formation pédagogique poursuivie à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales en Master spécialisé option CCA (Comptabilité, Contrôle et Audit).

Dans le but d'apercevoir le domaine d'Audit, j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage dans le département Qualité/Environnement/Audit.

Mon stage s'est réalisé sous le thème de : «la méthodologie de l'audit interne cas ONCF », Ce présent travail a pour but dans un premier temps de présenter l'ONCF à travers son historique, ses missions et ses activités, ainsi qu'une analyse de son environnement. Et dans un second temps de voir théoriquement les différents manuels de références utilisés lors d'une mission

Et enfin, je terminerai ce travail avec une conclusion comportant les principales remarques et recommandations qui ont suscité mon attention.

Chapitre I : présentation de l'organisme

Section I : Présentation générale de l'ONCF.

1. Aperçu historique :

La construction du réseau des chemins de fer du Maroc remonte au début du 20ème siècle. Les premières lignes construites à voie de 0,60m ont été établies à partir de 1916, et ce n'est qu'en 1923 que la construction des voies a été confiée à trois Compagnies concessionnaires privées :

- La compagnie franco-espagnole du chemin de fer de Tanger à Fès.
- La compagnie des chemins de fer du Maroc.
- La compagnie Marocaine de l'Oriental.

Ces dernières se partagèrent le trafic ferroviaire, en exploitant chacune la partie du réseau qui lui était concédée, jusqu'en 1963, lorsque le Gouvernement Marocain a décidé le rachat des concessions et la création de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF).

C'est un établissement semi public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, et placé sous la tutelle du Ministre du Transport et de la Marine Marchande. L'ONCF qui emploie actuellement environ 8216 agents, gère et exploite un réseau de 2408 km de ligne principale, dont 1460.06 Km électrifiées. Ce réseau comporte également 529,52 km de voie de service 361,74 Km électrifiés et 201 km de ligne d'embranchements particuliers reliant diverses entreprises au réseau ferré national.

Ainsi, le réseau ferroviaire marocain qui permet des vitesses de 160Km/h sur certains tronçons, se présente sous forme d'un couloir reliant le sud (Marrakech) à l'Est (Oujda) avec des antennes vers Tanger, Safi, Oued-Zem, EL Jadida, et Bou Arfa. Il dessert les grandes villes et les principaux ports du royaume à l'exception de ceux d'Agadir au sud et de Nador au nord. Il est relié également aux 2 réseaux algérien et tunisien, avec des caractéristiques techniques similaires permettant d'assurer la circulation des trains dans de bonnes conditions d'exploitation.

Quand au parc matériel roulant, il se compose de 116 locomotives de lignes, 78 locomotives de manœuvre, 14 rames automotrices à 3 voitures, 308 voitures à voyageurs ,284 wagons citernes, 689 wagons couverts, 1198 wagons de phosphates, 1055 wagons plats, 580 wagons tourtereaux.

Sur la scène internationale, le Maroc est membre de l'Organisation Internationale du Trafic Ferroviaire (OTIF) qu'il s'agisse de marchandises (CIM) ou de voyageurs (CIV). De même, l'ONCF est membre actif de l'Union Internationale des chemins de Fer (UIC), de l'Union Arabe des Chemins de Fer (UACF) et du Comité du Transport Ferroviaire Maghrébin (CTFM).

Par ailleurs, il convient de souligner que le transport ferroviaire joue un rôle primordial dans le processus de développement allant de pair avec l'évolution croissante que connaissent le tissu économique et la renaissance que notre pays ne cesse d'enregistrer durant la dernière décennie. Il s'agit en fait d'un facteur essentiel de rapprochement des distances qui assurent le trafic des voyageurs et des marchandises entre les grandes villes dans de meilleures conditions, mais aussi d'un moyen de transport stratégique en matière de redynamisation des activités industrielles en reliant leurs sites aux principaux ports du royaume.

- **Organigramme de la nouvelle organisation :**

2. Missions et activités de l'ONCF :

L'ONCF, en tant qu'opérateur économique incontournable, mène des actions vigoureuses sur les plans: commercial, organisationnel et technique en vue d'améliorer la qualité de ses prestations et ses méthodes de gestion, consolider sa position dans le marché national de transport et par voie de conséquence développer le réseau ferroviaire en tant qu'outil inéluctable de relance socio-économique.

Sur le plan commercial :

Activité voyageurs : il s'agit d'offrir aux clients des produits compétitifs répondant à leurs aspirations, et ce par la diversification des prestations ferroviaires et par l'amélioration de la qualité sur les plans vitesse, confort, accueil, information, sécurité, fréquence, régularité, tarifs... Dans ce sens, la mise en place de dessertes cadencées entre les grandes agglomérations et l'élaboration de plans de transport mieux adaptés aux besoins des usagers du train constituent des axes stratégiques importants qui motivent le plan d'action de l'Entreprise à court et moyen termes.

Activité fret : l'O.N.C.F œuvre dans le sens de consolider ce créneau sur les axes porteurs et dans les marchés traditionnellement acquis au rail, mais surtout de drainer de nouveaux segments moyennant des offres de service attractives et présentant des avantages indéniables pour le client. C'est dans ce sens que l'Office développe des actions de massification du trafic permettant de réaliser des

économies conséquentes, des services complets et de "porte à porte" évitant les ruptures de charge et délivrant les clients des tracasseries logistiques... D'ailleurs, il encourage la promotion des Embranchements particuliers et la mise à disposition des clients de parcelles de terrain en occupation temporaire au sein des gares tout en améliorant la qualité des prestations offertes sur les plans délai, conditions d'acheminement, flexibilité, coût…

Trafic international : de part la position géostratégique privilégiée du Royaume du Maroc, la promotion du transport ferroviaire aussi bien avec les pays maghrébins qu'avec l'Europe constituera à l'avenir une opportunité de taille, en tant que puissant vecteur de développement capable d'assurer une intégration rapide et efficace du tissu économique national.

Sur le plan organisationnel :

Sur le plan organisationnel, les efforts de l'ONCF sont d'autant plus importants :

- La mise en œuvre de mesures organisationnelles et de méthodes de gestion modernes visant l'efficacité, l'économie et l'optimisation des moyens de production.
- L'allégement des structures et des procédures et la décentralisation des responsabilités.
- L'optimisation de la gestion des stocks et des charges de fonctionnement en maîtrisant les coûts de maintenance des installations fixes et du matériel roulant.
- La valorisation des ressources humaines et la rationalisation des effectifs avec refonte du cadre de travail.

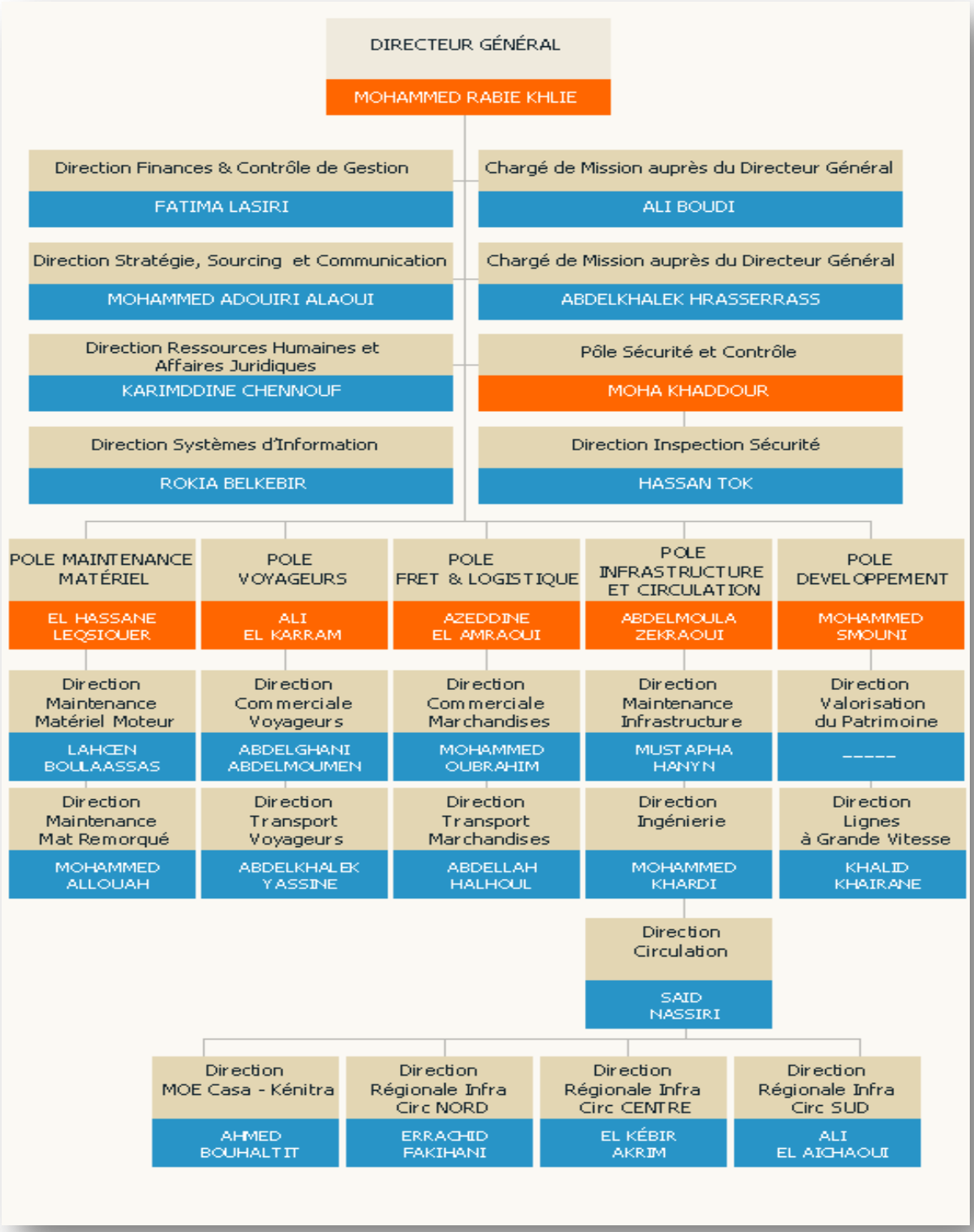
- L'adoption d'une culture d'entreprise fondée sur l'esprit de rentabilité et le principe de recherche de gisements de progrès pour la satisfaction du client.
- L'amélioration de l'image de marque de l'ONCF en associant son nom à la compétence, à la qualité, à la sécurité et à l'efficacité…de sorte à inciter le voyageur à penser d'abord au train.

Sur le plan technique :

- Le doublement et la rectification du tracé sur l'axe Sidi-Kacem/Fès.
- Le renforcement des installations de sécurité et de signalisation.
- L'acquisition de nouvelles rames voyageuses de haut standing.

* Une formation rigoureuse du personnel et du contrôle permanent.
* La maintenance et la modernisation des installations fixes.
* Le rajeunissement du parc matériel roulant.

3. Organigramme de L'ONCF :



4. Analyse du macro environnement :

* **Environnement démographique :**

Dans quelle mesure les principales évolutions démographiques représentent-elles une menace ou opportunité pour l'O.N.C.F. ? Telle est la question principale posée par l'analyse de cet environnement. A priori, seule l'activité voyageurs peut être influencée par cette variable, l'activité fret quant à elle, n'est pas concernée directement par cette dernière.

Touche

* **Environnement économique :**

La conjoncture économique marocaine est fortement liée à la conjoncture internationale, ainsi les exportations (FAB) se chiffrent à 34 milliards de DH contre des importations (CAF) de l'ordre de 62 milliards de DH, ce qui consolide un déficit budgétaire très important. Aux importations, les biens d'équipements constituent le secteur le plus important. Les produits énergétiques importés sont également important et en augmentation, en volume et en valeur. D'autres achats portent sur les produits chimiques, le soufre brut, le fer, l'acier et bien d'autres. Aux exportations, on trouve par ordre d'importance en valeur : les vêtements confectionnés, les phosphates, les crustacés et les mollusques, les engrais naturels et chimiques, les agrumes, les poissons frais et en conserves, les conserves de légumes….

Par ailleurs, le Maroc est doté d'une infrastructure moderne qui répond à ses besoins de développement économique et social. Parmi les grands projets qui seront réalisés au cours des années à venir figurent:

-Le pont sur le Détroit de Gibraltar reliant le Maroc et l'Europe.

-L'Autoroute de la jeunesse, Rabat-Tanger qui constitue un maillon important du réseau reliant l'Europe à l'Afrique. La première phase de ce projet sera réalisée entre Rabat et Larache sur 150 km.

Le reste de l'infrastructure routière se compose comme suit :

-Routes principales : 10.914 km

-Routes secondaires : 9.434 km

-Chemins tertiaires : 39.442 km

-Total des routes : 59.790 km

* **Environnement politique :**

Vu son statut d'office, l'ONCF accompagne la politique générale du pays en matière de développement. Ainsi les décisions stratégiques de cette firme sont prises en concertation avec les autres départements ministériels concernés

* **Environnement juridique et réglementaire :**

Le cadre réglementaire du secteur de transport connaît des changements significatifs. De ce fait le dahir de 1963 a connu plusieurs modifications dont la dernière concerne la prochaine libéralisation du secteur. Il faut souligner à ce niveau que le fardeau réglementaire pèse plus sur l'ONCF que ses concurrents, qui –pour la plupart- échappent à cette réglementation.

* **Environnement technologique :**

Plus favorable au transport routier, les innovations en matière de sécurité et de consommation d'énergie rendent de plus en plus l'exploitation aisée. A titre d'exemple, le dernier salon Auto-Expo a été dédié aux poids lourds, et plusieurs nouveautés en matière de confort des chauffeurs, de sécurité routière ainsi que d'autres dispositifs de normes européennes, ont fait leur apparition.

Section II : Présentation du service Environnement/Qualité/Audit

1. Les missions du service

- Ce service permet de Cadrer et définir la politique de l'ONCF en matière de qualité et d'environnement ;
- Il anime l'implémentation du système de management de la qualité et d'environnement au sein de l'ONCF afin de :
  - garantir la diffusion de cette politique à tous les niveaux de l'organisation;
  - Piloter le processus de mise en place du système de management de la qualité et d'environnement en contribuant au développement de l'écoute, de l'information et du partage ;
  - Assurer une évaluation régulière de l'efficacité du système de management de la qualité et d'environnement à travers les audits qualité ;
  - Maîtriser l'évolution des méthodes et les diffuser au sein de l'ONCF par des actions d'information, de sensibilisation et de formation ;
  - Piloter la dynamique d'information continue au sein de processus ONCF ;
  - Proposer des axes de progrès pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise en capitalisant sur le retour d'expérience.
- Il veille sur la mise en place des actions de contrôle et de suivi des actions correctives ou préventives par le processus du système de management de la qualité et d'environnement ;
- Il réalise des différents Audits jugés nécessaires ;
- Assurer la maîtrise du système documentaire de l'entreprise (référentiels, directives, procédures, etc.…).
- Assurer une veille en matière de qualité et d'environnement à travers un benchmarking des autres réseaux et organisations ferroviaires.

2. Les missions d'entité d'audit

L'équipe d'audit a pour mission :

- La conception :
  - Elaborer la charte d'audit
  - Etablir et mette à jour la cartographie des risques de l'organisation

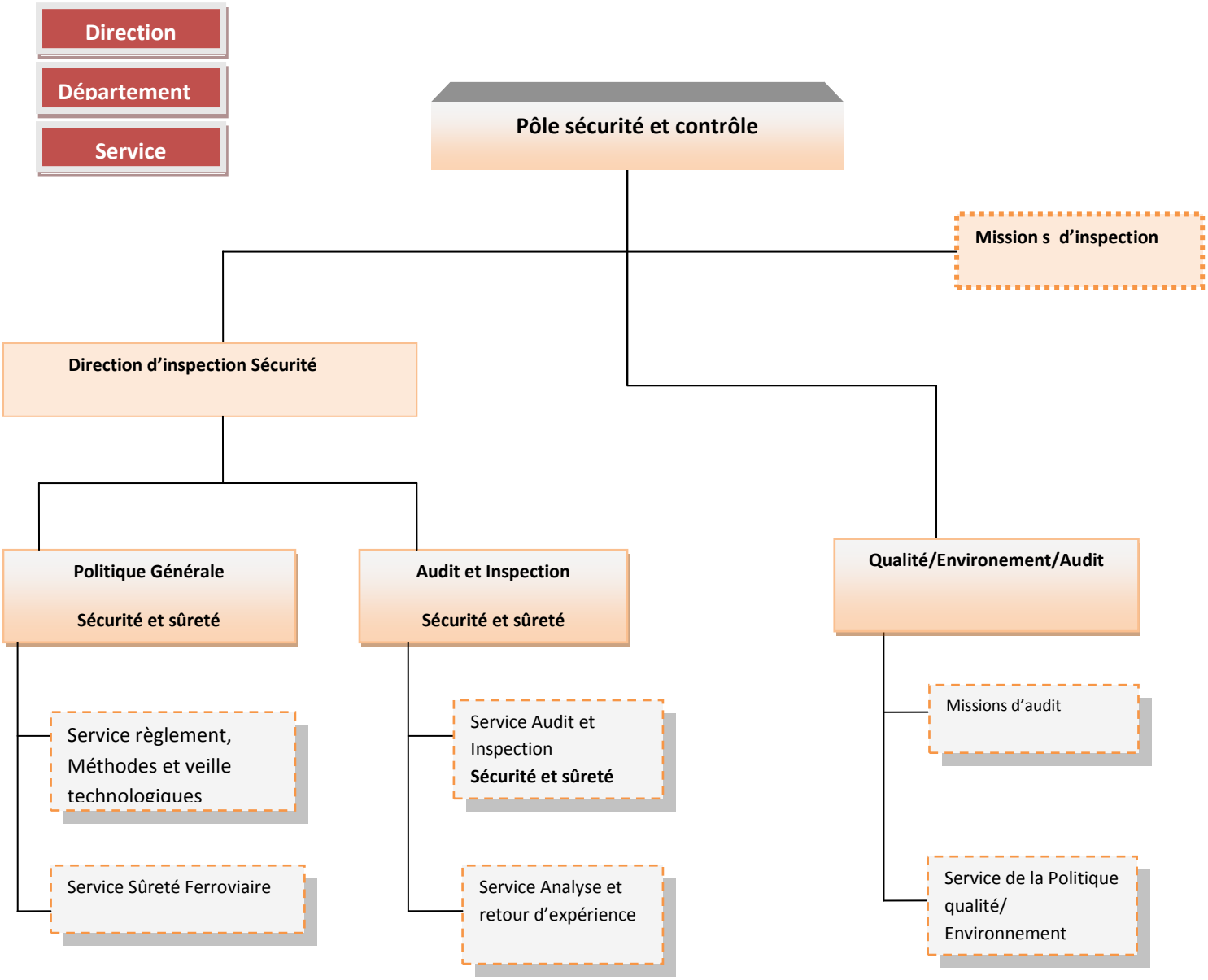
    - Elaborer les outils/méthodologies pour mener le s missions d'audit (manuel d'audit, guide d'audit...)
  - Assurer une veille en matière de normes et pratiques nationales et internationales de l'audit interne
  - Elaborer le plan d'audit en fonction des requêtes de la direction générale, des autres directions, et des zones des risques identifiées : Missions d'audit assurance et mission d'audit de conseil.

❖ Réalisation des audits et post-audit :

- Superviser la conduite des missions d'audits menés par des à services spécialisés et les auditeurs externes ;
- Réaliser les audits conformément au plan d'audit et aux demandes de la direction générale, visant à s'assurer :
  - Du respect des systèmes de pilotage de l'entreprise ;
  - Des procédures, des règles, des principes de gestion ;
  - De la fiabilité des informations financières et de gestion ;
  - Des dispositions prises pour assurer la sécurité physique des différents types d'actifs.
- Evaluer le dispositif de contrôle interne mis en place et promouvoir son efficacité
- Proposer des pistes d'amélioration visant la performance des structures et des processus ;
- Assister les managers à maitriser les risques associés au pilotage de leurs activités pour l'atteinte de leurs objectifs
- Effectuer des diagnostics/ évaluations/ appréciations permanents de la performance des processus métier de l'entreprise
- Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit
- Formaliser le reporting nécessaire au suivi et au pilotage de l'activité Audit.

❖ Participer au comité d'audit et à la rédaction du rapport d'activité annuel du contrôle interne.

3. Organigramme du PSC :



Chapitre II : la méthodologie de l'audit interne

Section I : le cadre théorique de l'audit interne

Qu'est-ce que le terme « audit interne » vous évoque d'emblée ? Que signifie-t-il pour vous ? Pour de nombreuses personnes, ce terme n'a pas de sens particulier tandis que, pour d'autres, il peut avoir des connotations négatives.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée (source : Institute of International Auditors, I.I.A.).
L'audit permet l'identification et l'évaluation des risques, avérés ou potentiels. Les auditeurs produisent des recommandations permettant une meilleure maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs que la structure s'est fixés.

1. L'audit interne : Les pourquois historique, théorique et pratique

Le champ de l'audit n'a cessé de s'étendre contribuant ainsi à la complexification de la définition de ce concept. Un signe de cette complexité est la pluralité des définitions proposées par les auteurs. Toutefois, il est nécessaire de noter que l'audit est une méthodologie qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne menée par une personne indépendante et compétente.
Il existe plusieurs typologies d'audit selon des critères. Toutefois, le critère qui nous intéresse le plus est le domaine d'application qui nous permet de distinguer entre l'audit comptable et financier et l'audit opérationnel.
L'audit opérationnel quand il est pratiqué par un service interne de l'entreprise, on parle dans ce cas de l'audit interne. Cet article va essayer de répondre à deux questions principales :
Pourquoi auditer ? Et pourquoi créer un service d'audit interne au niveau des entreprises ?
On va présenter 3 arguments : le premier est d'ordre historique servant à justifier l'existence d'un audit opérationnel et d'un audit interne au sein des entreprises, le deuxième est d'ordre théorique reprenant quelques arguments théoriques (théories des cercles vicieux de la bureaucratie) et le troisième argument est d'ordre pratique.

1.1. le pourquoi historique :

Même si le mot est nouveau, le concept est très ancien. La première forme de l'audit est celle de l'audit comptable et financier ou bien le commissariat aux comptes.

Le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales.

A partir du 19ème siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement.

L'audit comptable et financier a connu une évolution au niveau méthodologique. Au début, l'auditeur faisait un pointage de toutes les écritures passées au niveau du journal. Toutefois, le problème d'exhaustivité se posait d'où le passage à l'approche par les systèmes. Celle-ci consistait à évaluer les systèmes de contrôle interne avec l'idée que tout dysfonctionnement à ce niveau engendrerait un mauvais enregistrement comptable et par conséquent une mauvaise qualité de comptes.

Dans le souci de réduire le coût de mission, les auditeurs se devaient de trouver une approche qui concilie entre maximisation de l'assurance et coût faible des missions. Ce double défi a pu être atteint avec l'approche par les risques qui décompose la mission d'audit comptable et financier en 3 phases principales :

- Phase de prise de connaissance qui permet à l'auditeur de chercher des éléments de compréhension pour identifier les zones de risque et qui cadre son travail pour les prochaines phases ;
- Phase d'évaluation du contrôle interne : à partir des zones de risques délimitées au niveau de la phase de prise de connaissance, l'auditeur cherche des éléments présomption. Cette phase permet à l'auditeur de déterminer l'étendu de ses investigations au niveau de la troisième phase.
- Phase d'examen des comptes qui permet à l'auditeur de rassembler suffisamment d'éléments de preuves pour juger de la qualité des comptes.

Dans un souci de minimisation du coût des missions, les entreprises ont pensé à former des comptables salariés pour prendre en charge une grande partie des tâches effectuées par les commissaires aux comptes. Ainsi, ces derniers passent moins de temps à auditer générant moins d'honoraires.

Le rôle qu'a joué ce comptable salarié ou bien cet auditeur interne au niveau de la fonction comptable et financière a été apprécié, ce qui a poussé l'entreprise à faire appel à ces services au niveau de toutes les autres fonctions, d'où l'apparition de l'audit interne au vrai sens du terme.

Il faut noter que la différence entre l'audit comptable financier et l'audit interne se manifeste dans le fait que pour le premier l'évaluation du contrôle interne est un moyen pour cadrer l'étendu de ses investigations tandis que pour le deuxième, c'est une fin en soi.

Au niveau historique, l'audit interne se justifie par le souci de minimiser le coût des missions de commissariat aux comptes notamment au niveau des grandes entreprises.

1.2.Le pourquoi théorique

La structure de toute organisation présente trois caractéristiques :

* La spécialisation qui est le mode et le degré de division de travail entre les différents postes de travail.
* La coordination : Vu qu'une division de travail est effectuée entre les postes, les efforts de ces derniers doivent être coordonnés visant ainsi la synergie.
* La formalisation est le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons.

Elle consiste à rechercher la prééminence de la loi écrite sur la coutume et la jurisprudence. Les chartes et les organigrammes traduisent plus une intention qu'une réalité. Ils symbolisent un compromis adopté à un moment donné entre les éléments du passé, les contraintes du présent et une vision des enjeux auxquels l'entreprise risque d'être confrontée.

Ces caractéristiques se basent essentiellement sur les théories d'organisation notamment la théorie bureaucratique de Weber.

M. WEBER attribue les critères suivants à une administration bureaucratique rationnelle :

1-Ses membres sont personnellement libres et soumis à une autorité seulement pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles ;

2-ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois claire et bien définie ;

3-chaque emploi a une sphère de compétence légale bien définie ;

4-tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle ;

5-les candidats à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques ;dans le cas le plus rationnel, ils sont sélectionnés par concours, examens ou par des diplômes garantissant leurs connaissances techniques ;ils sont nommés et non élus ;

6-les membres sont rémunérés par un salaire fixe, en monnaie : le salaire varie selon l'échelon hiérarchique ;

7-l'emploi dans l'organisation est la seule occupation professionnelle de ses membres ;

8-l'emploi constitue une carrière : La promotion se fait selon le jugement des supérieurs

9-L'employé n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation ni propriétaire de son poste ; donc il y a séparation entre l'homme et la fonction qu'il occupe.

En réaction à la théorie bureaucratique, on retrouve les théories des cercles vicieux de la bureaucratie qui cite les dysfonctionnements de la bureaucratie avec le schéma général suivant :

Les modèles de Gouldner, Selznick, Merton et Crozier adoptent le même modèle général qui consiste à critiquer l'utilisation d'une représentation mécaniste comme dispositif de contrôle qui pourra avoir des conséquences imprévues poussant à renforcer davantage ce dispositif et créant ainsi un cercle vicieux.

Toutefois, l'audit interne se donne comme objectif d'assurer un bon contrôle interne pour l'entreprise en détectant les conséquences imprévues des dispositifs (les dysfonctionnements) pour ajuster ce qui devrait l'être.

Au niveau de la théorie des organisations, l'audit interne trouve sa légitimité à travers l'objectif qu'il vise à savoir un bon contrôle interne.

1.3.Le pourquoi pratique :

A ce niveau, j'aimerai reprendre la notion de contrôle interne pour mettre en valeur la légitimité d'une entité d'audit interne.

Tout d'abord, le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise et qui a pour but la sauvegarde du patrimoine, la bonne circulation de l'information, le respect des directives et l'optimisation des performances.

Aujourd'hui, on a vu apparaître des scandales laissant comprendre que l'activité n'est pas sans danger et qu'on est tenu de mettre en place des dispositifs nous permettant d'être à l'abri de toute sanction et de veiller à l'essentiel.

En 1980, le COSO (comitee of sponsoring organisations of the treadway commission) sous la direction de Treadway, a donné naissance à un ouvrage « the internal control Framework » (la pratique du contrôle interne).

Toutefois, la traduction française du mot « control » (contrôle) induit en erreur dans la mesure où en anglais « control » veut dire maîtrise tandis qu'en français elle peut avoir une connotation « vérification ».

L'audit interne vient en pratique pour renforcer le contrôle interne dans la mesure où il doit soutenir les centres de responsabilités à maîtriser davantage leur activité et non pas à alourdir les procédures de vérification et ainsi faire régner une mauvaise ambiance.

Au niveau pratique, l'audit interne vient ajuster les dispositifs de contrôle interne pour atteindre les objectifs de ce dernier en sauvegardant le patrimoine, en assurant une bonne circulation de l'information, en respectant les directives et en optimisant les performances de l'entreprise.

A travers les divers éléments avancés ci-dessus, l'audit interne devient plus une nécessité qu'un luxe. Il permet à l'entreprise l'adaptation aux nouvelles données et à surmonter les turbulences de son environnement.

2. La méthodologie de l'audit interne :

2.1. Les principes de l'audit interne:

L'audit interne se conduit selon une méthodologie rigoureuse qui repose sur l'application de normes professionnelles. Les normes communément partagées sont celles qui ont été développées par l'I.I.A. et que l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) a traduit pour la France.

L'utilisation des normes permet de :

- disposer d'un référentiel commun d'intervention,
- de garantir au commanditaire objectivité et professionnalisme,
- de conduire les missions selon une méthodologie rigoureuse quel que soit l'objectif de l'audit.

On distingue :

- Les normes de qualification :
  - des auditeurs **indépendants, objectifs et compétents**. Ils doivent accomplir leur mission **avec honnêteté, diligence et responsabilité**,
  - des auditeurs aux missions, pouvoirs et responsabilités délimités ainsi que des droits et devoirs définis pour les audités,
  - l'existence d'un service dédié, une mission permanente et exclusive, rattaché au plus haut niveau décisionnel,
  - le développement **d'une démarche qualité**.
- Les normes de fonctionnement :

* **un plan d'audit** (programme et moyens mobilisés) est élaboré annuellement sur la base d'une analyse des risques,

* un audit interne, pour apporter une plus value, doit évaluer les processus de management des risques : analyse de la **cartographie des risques**, du dispositif de **contrôle interne** et de la **gouvernance**,
* chaque mission doit être accompagnée **d'objectifs, d'un programme de travail et des ressources allouées,**
* l'audit interne recherche les causes des risques identifiés et propose des recommandations qui se veulent opérationnelles et qui doivent permettre la prise de décision,
* l'audit interne intègre **le suivi des suites** données aux recommandations. Les auditeurs internes ne prennent pas part à la mise en œuvre des plans d'action définis par les audités mais ils apprécient si les actions correctives mises en œuvre par le management sont appropriées.

Les modalités de travail contribuant au respect de ces différentes normes sont formalisées au sein d'une **charte d'audit interne** et d'**un code de déontologie**.

2.2.Les types d'audit :

2.2.1. L'audit de conseil :

De nombreux auditeurs internes sont très motivés par ces missions visant à aider les opérationnels à résoudre un problème. Par exemple, le directeur général cherche quelqu'un à envoyer en Inde dès que possible, afin de remédier à un problème concernant le centre d'appel local du service client. Ce centre reçoit de plus en plus de réclamations et le directeur général souhaite que l'audit interne fasse un rapport sur cette situation et qu'il formule des recommandations d'actions correctives, aussi bien à court qu'à long terme. Dans cet exemple, une équipe d'auditeurs internes va se rendre rapidement sur place pour aller interroger le personnel clé et faire le point sur les opérations du centre d'appel indien. Il peut s'agir également d'un responsable en charge d'une fonction de paie externalisée.
Celle-ci a des difficultés à envoyer les chèques de rémunération (du personnel) selon la procédure requise et dans les délais. Pour cela, imaginons que l'un des chèques destinés à rémunérer un des membres du comité de direction ait été posté avec au moins un jour de retard et que les chèques de

paie adressés à certains employés aient été rejetés pour défaut de provision. Il est demandé à un auditeur interne de procéder à un examen et de donner son avis sur la mise en œuvre immédiate d'actions correctives appropriées.

2.2.2. L'audit d'assurance :

La particularité de l'audit d'assurance c'est que l'audité fait appel aux auditeurs interne pour s'intervenir dans un problème ou un dysfonctionnement rencontré par l'audité et qui peut représenter un risque dans l'avenir.

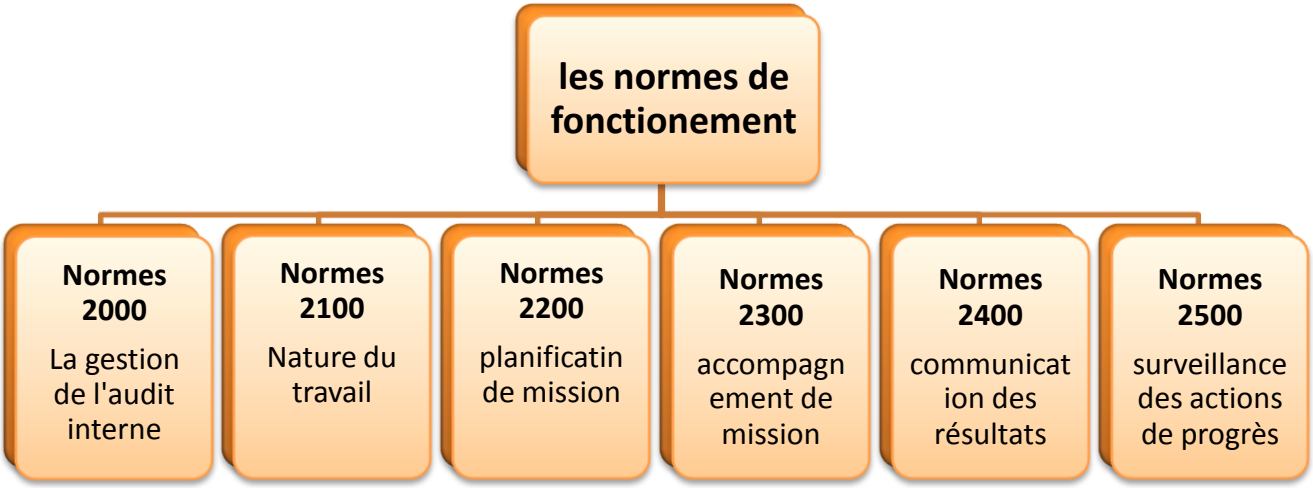
Dans ce cas l'audité décide la zone d'audit et l'auditeur n'a pas le droit d'en dépasser vue que cà fait pas partie de sa mission c'est-à-dire c'est planifié

Ce type d'audit permet de créer une certaine entente entre les collaborateurs ainsi de prévoir les anomalies ce qui permet de faciliter la tache aux auditeurs lors de leur mission ils vont que checker Suivre les faits qui ont été déjà traité.

2.2.3. Post Audit :

Dans cette étape l'auditeur veille sur le suivi des recommandations préconisé dans le rapport d'audit, si elles sont mises en œuvre par les audités, et cela se fait par l'élaboration d'un état des actions de progrès qui contient le numéro et le descriptif de la recommandation, le responsable de la mise en œuvre de la recommandation, la date de la réponse de l'audité, l'acceptation de la recommandation, la date de la mise en place, la recommandation refusée, l'avis de la direction de l'audit sur les actions proposées.

2.2.4. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :



2.2.5. Les techniques de l'audit interne

2.2.5.1. les outils d'intégration :

* Les sondages statistiques ;
* Les interviews ;
* Les outils informatiques ;
* Les vérifications, analyses, et approches divers ;

2.2.5.2. les outils de description :

* L'observation physique ;
* La narration ;
* L'organisation fonctionnelle ;
* La grille d'analyse des tâches ;
* Le diagramme de circulation.

Section II : la procédure pour la conduite d'une mission d'audit interne au sein de l'ONCF

C'est une des singularités de l'audit interne, par rapport aux travaux d'étude ou d'organisation, quelque soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même. En dépit des variantes dans les modalités d'application, cette méthodologie doit toujours respecter quatre principes fondamentaux :

- Simplicité : la simplicité des méthodes d'élaboration
- Rigueur : le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer à celle-ci doit obéir à des règles, notamment les normes professionnelles

Relativité du vocabulaire

- Adaptabilité : la méthode est unique mais elle n'est pas identique il faut s'adapter aux modalités pratiques d'application non obligatoires mais faisant autorité.
- Transparence : le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

1. L'objet de cette procédure :

Définir le processus de conduire d'une mission d'audit interne réalisée au sein du groupe ONCF et de préciser pour une mission d'audit interne :

Les différentes phases de la mission et les documents produits ;

Les modalités de lancement, de préparation, de validation et de suivi des recommandations qui en découlent.

2. Champ d'application :

Toutes les missions d'audit confiées au département audit.

3. Entité concernée :

Toutes les entités du groupe ONCF

4. Documents de référence

La charte du département de l'audit interne est définie comme suit :

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.

Les normes professionnelles de l'audit interne

5. Les outils d'audit utilisés au sein de l'office:

Les outils ci-après, peuvent être employés au cours de diverses phases d'une mission d'audit interne. Ces techniques sont utilisées pour aider l'auditeur à élaborer et formuler d'une manière objective et efficace son opinion. L'auditeur doit apporter la preuve des faits qu'il rapporte et justifier les recommandations qu'il fait.

Les outils utilisés par l'auditeur sont :

* Observations physiques ;
* Rapprochements et reconstitutions ;
* Questionnaires de contrôle interne et diagramme de circulation ;
* Questionnaires à choix multiples et ouverts et interviews ;
* Interrogations de fichiers informatiques et approches risques ;
* Analyse économique et financière volume et types de transactions ;
* Le diagramme causes-effet ;
* Classement en 5M ;
* Diagramme de Pareto (20/80).

6. Description de l'activité

5.1. Le lancement d'une mission d'audit interne :

Conformément au plan annuel d'audit interne ou après une demande particulière émanant de la direction générale ou des différentes directions de l'ONCF le département de l'audit est mandaté pour conduire la mission d'audit interne.

La lettre de mission signée par le directeur de la stratégie et du développement, précise l'origine et le contour de la mission, le champ d'investigation retenu, les objectifs et le calendrier de déroulement de la mission ainsi que l'équipe d'audit désignée.

5.2. Le déroulement d'une mission d'audit :

Une mission d'audit interne comprendra trois phases :

5.2.1. La phase d'étude

Lors d'une mission d'audit permet d'avoir une connaissance du domaine à auditer en décomposant le sujet en objets auditables et en fonction (ce qu'il faudra vérifier)

Pour cela il faut suivre les étapes suivantes :

- **L'étape de reconnaissance :** lors de cette étape, il faut cerner le domaine à auditer à travers le rassemblement, l'organisation, l'analyse des différents documents nécessaires pour cette mission.

Ce qui permet de constituer le premier référentiel sur lequel il faut se baser pour mener une analyse des risques et identifier les objectifs d'audit.

- **L'étape de recensement des risques** : lors de cette étape, il faut recenser l'ensemble des risques qui freinent le déroulement correct d'une mission. Le tableau des risques constitue le 2ème référentiel, ce dernier comporte le champ et les limites des investigations et de structurer la présentation des conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de(s) fait(s), la ou les causes des faits constatés ainsi que leur conséquence.
- **L'étape d'analyse des risques** : lors cette étape, l'analyse des risques porte sur deux volets ; la sécurité (la définition du risque et ses conséquences) et l'efficacité (la proposition des solutions aux dysfonctionnements majeurs identifiés).

Un rapport d'orientation est établi à la fin de la phase d'étude, ce document permet de synthétiser les différents axes d'investigation et les limites d'intervention des auditeurs ainsi que les objectifs à atteindre par eux.

Lors de la réunion d'ouverture et lors du recadrage de la mission ce rapport est présenté au demandeur et discuté avec les responsables audités.

5.2.2. La phase de vérification :

La phase de vérification comporte l'élaboration du programme de vérification et la préparation des feuilles de couverture :

* **Le programme de vérification :**

C'est un document de vérification interne à la structure d'audit, permettant de définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs internes, ce dernier traduit l'ensemble des tâches à réaliser ; à savoir :

- Les travaux à effectuer
- Les investigations à mener
- Les questions à poser à l'entité auditée lors des entretiens
- Les points importants à détailler et à voir
- Les pratiques de bonne gestion à rechercher
- Les pratiques de gestion non conformes à la réglementation et/ou aux procédures ;
- Les études et les tests à réaliser ;
- Les risques et contrôles à valider

Ce programme a pour objet de fixer les actions d'audit (les moyens et outils), afin d'assurer une planification dans le temps et une répartition équitable des tâches entre les auditeurs et une maîtrise de la gestion de la mission.

* **Les feuilles de couverture :**

Elle est un document qui décrit la mise œuvre d'une tâche cité dans le programme de vérification et met en évidence les conclusions constatés. Dans le cas où il ya eu lieu à des investigations supplémentaires après une vérifiaction sur terrain, l'auditeur peut informer l'entité auditée, après accord du chef de département Audit

La feuille de couverture est un document comporte de rapprochement entre le programme de vérification (le travail) et le travail sur le terrain d'une section avec ses conclusions.

La feuille de couverture est établie comme suit :

Avant l'action : la feuille de couverture décrit le but de l'actions et les modalités de mise en œuvre d'une tâche à savoir : les caractéristiques tu test, contenu du questionnaire, plan détaillé du guide d'audit ou des interviews…).

Après l'action : la feuille de couverture présente les résultats et les conclusions (des réponses précises) et une interprétation des résultats et facilite la constitution du dossier synthétique et sa supervision.

La feuille de couverture doit indiquer :

- La liste exhaustive des interviews à mener (les personnes à contacter et les personnes à voir)
- La séquence du contenu des interviews et les conclusions tirés
- La rédaction des questionnaires
- Les références des états et documents utiles à la compréhension de l'activité et au bon déroulement de La mission.
- L'organisation des tests et l'étendue de ces tests.

L'auditeur doit mentionner sur des papiers de travail qui doivent être établis quotidiennement, le déroulement de la mission d'audit et cela après vérification que les objectifs fixé sont atteint à travers les documents recueillis et les études effectuées.

Les papiers de travail doivent indiquer :

- Les informations recueillis lors des entretiens et des travaux de détails ;
- Identifier les faiblesses relevées ;
- Alimenter les discussions avec les audités ;
- Etayer le rapport d'audit ;
- Superviser l'avancement et les résultats de la mission.

Le déroulement de la phase de vérification :

- Objectifs de contrôle interne du stade : être sûr que telle finalité de l'entreprise sera atteinte et que telle étape de processus est sous contrôle maitrisée ;
- Risques : que peut-il se passé ?
- Points de contrôle étapes clés du CI : Exactitude, Exhaustivité, Autorisation, Délai, Effet attendu ;
- Impact si étape clé défaillante/déficiente : image, éthique ;
- Bonnes pratiques moyens du CI ;

  Lorsque l'auditeur constate des anomalies, il les documente et les formalise à l'aide d'un document spécifique intitulé feuille d'analyse et de révélation (FAR) La feuille d'analyse et

de révélation est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur mentionne les dysfonctionnements de chaque section de travail et communique avec l'audité concerné ;

La FAR est validée au fur et à mesure avec les audités et présentée comme suit :

* **Problème :** synthétiser les anomalies constatées
* **Faits :** les dysfonctionnements qui se manifestent par tels incidents ou telles anomalies qui ont été constatées
* **Causes :** un risque qui explique la survenance d'un fait
* **Conséquences :** un résultat quantifié ou descriptible, la conséquence est constatée par l'auditeur et/ou l'audité. Elle un impact certain ou probable manifesté par une sous performance ou une perte de valeur suffisamment importante.
* **Recommandations :** les solutions proposées pour remédier au problème

A la fin de cette phase les observations relevées sont présentés oralement par le chef de mission au responsable de l'entité auditée.

5.2.3. La phase de conclusion :

L'ossature du rapport est élaborée à partir des problèmes figurant sur las FAR et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture.il traduit l'enchainement des messages que l'équipe d'audit veut délivrer dans le rapport concluant la mission.
Elle reprend les énoncés des problèmes, classées par ordre et par thème te par ordre d'importance, avec éventuellement les titres de regroupement sous lesquels ils apparaissent dans le projet de rapport.

* **Le projet de rapport d'audit :**

A la fin de chaque mission, l'auditeur doit rédiger un projet de rapport indiquant ses constats et ses recommandations.
Il faut y avoir une adéquation entre les faits constatés et les recommandations vue que le rapport est destiné à des personnes qui sont opérationnelles et qui attendent des remarques objective de l'auditeur

Le projet de rapport constitue un relevé des faiblesses, des lacunes et des dysfonctionnements constatés lors de la mission. C'est une occasion pour les responsables de remettre en cause les méthodes de gestion de leurs domaine d'activités, il n'établit pas un bilan d'une gestion car ce jugement est du ressort de la hiérarchie.

Le projet de rapport est diffusé aux audités et il prend la forme de des FAR (les feuilles d'analyse et révélation).

* **La réunion de validation :**

La réunion de validation est tenue entre les auditeurs et les audités et si nécessaire en présence du commanditaire, au cours de laquelle tous les aspects du rapport sont discutés. Lors de la réunion les destinataires des recommandations sont désignés et le délai de leur mise en œuvre est proposé.
En outre, il est à rappeler les objectifs fixés par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités puis d'identifier pour information les forces apparentes relevées à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérification.ces points jugés sous contrôle seront soulignés dans la note de synthèse présentée au sein du rapport définitif.

Il appartient aux responsables audités de faire de leur accord sur les recommandations ou d'indiquer leurs éventuelles réserves sur les observations et conclusions contenues dans le rapport.il revient à l'équipe d'audit de modifier son rapport en conséquence.

* **Rapport définitif :**

Le rapport définitif se compose d'une synthèse de 3 pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.
Il est destiné aux responsables audités, à leur supérieur hiérarchique ainsi qu'au directeur généraux afin de mettre en œuvre les plans stratégiques pour combler un dysfonctionnement constaté.
Le rapport d'audit matérialise et rend le travail des auditeurs palpable.il est recommandé de ne pas diffuser le rapport vue qu'il contient des informations confidentielles.

Le rapport d'audit n'est pas neutre ; il analyse une situation, mais comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès.

Le rapport définitif contient des recommandations, une recommandation n'est pas un critique mais une amélioration proposé par les auditeurs aux responsables habilités à mener une action.

Seul le directeur de la stratégie et de développement peut décider d'une diffusion plus large du rapport et autoriser la communication d'un rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise.

Ce support peut être complété par un rapport de synthèse qui résume la partie détaillé du rapport (FAR) et fait sortir les points saillants et conclure par l'opinion de l'audit.

En fin de mission le rapport d'audit est communiqué pour action, aux principaux responsables des audités, à titre d'un compte rendu à la direction générale et au directeur de la stratégie et du développement.les conclusions de l'audit interne, doivent mettre l'accent sur les dysfonctionnements et les surmonter par des actions de progrès. La liste des destinataires pour la diffusion du rapport d'audit interne est arrêtée par le directeur de la stratégie et du développement.

* **Suivi de la mise en œuvre des recommandations :**

Il s'agit de suivre régulièrement les suites données aux recommandations formulées à l'issue de la mission d'audit interne, et éventuellement des résultats obtenus par les actions correctives des audités. Pour cela, le département de l'audit interne doit obtenir, évaluer et approuver les réponses des audités sur les recommandations formulées dans le cadre des FAR.

Une fiche sera par recommandation annexe états des actions de progrès sera adressée aux responsables concernés par la mise en œuvre des actions correctives.
Cette fiche sera renseignée et retournée au département de l'audit interne dans un délai inférieur à 3mois après la diffusion du rapport d'audit.les réponses devra prendre la forme d'un plan d'action explicite qui traite définitivement le problème.

Chapitre 3: Analyse comparative de la phase de réalisation entre deux méthodologies (La méthodologie de l'audit interne de PIERRE SCHICK cas ONCF et celle de JACQUES RENARD)

Section 1 : Points de divergences et de convergence entre les deux approches.

Il existe de nombreuses méthodologies d'audit interne, dans cette section on va mener une analyse comparative en mettant l'accent sur les points de convergences et les points de divergences entre les deux approches (la méthodologie de l'audit interne de PIERRE SCHICK cas ONCF et celle de JACQUES RENARD) notamment dans la phase de réalisation ou de vérification.

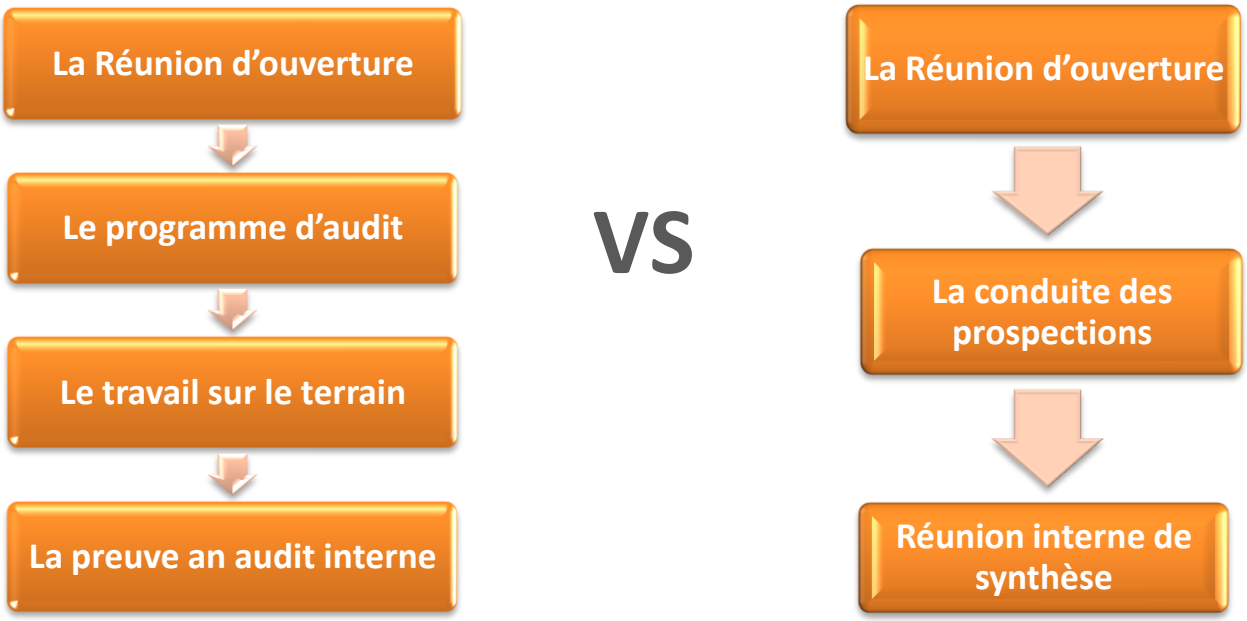
1. Les points de divergences :

1er point de divergence : l'ordre des étapes dans la phase de vérification ou de réalisation.

Dans la procédure de Jacques RENARD, la phase de vérification énumère quatre étapes dans l'ordre suivant : réunion d'ouverture, le programme d'audit, le travail sur le terrain et enfin la preuve en audit interne.

Cependant dans le processus de la phase de réalisation de la méthodologie de Pierre SCHICK (cas ONCF) comporte trois étapes : La Réunion d'ouverture, La conduite des prospections la Réunion interne de synthèse.

Le processus des deux approches est schématisé comme suit:



2ème point : une divergence d'appellation entre les deux approches à savoir :

Pierre SCHICK (cas ONCF)	Jacques RENARD
La phase de vérification	La phase de réalisation
Le programme de vérification	Le programme d'audit
La conduite des prospections	Le travail sur le terrain
Réunion interne de synthèse	La preuve en audit interne

Le contexte des deux appellations et le même pour les différents étapes de la phase de réalisation, sauf que pour la dernière étape, il y a une certaine divergence vue que pour Pierre SCHICK (cas ONCF) désigne par la réunion interne de synthèse un rendez-vous fixé entre les auditeurs pour discuter de la mission. Or, pour Jacques RENARD, il désigne par la preuve en audit interne le travail fait par les auditeurs lors de la mission.

3ème point de divergence : le programme de vérification comme un point de départ dans la méthodologie de pierre SCHICK quant à Jacques RENARD constitue la deuxième étape

Pour Jacques RENARD le programme d'audit ou le programme de planning est un programme élaboré par l'équipe d'audit assisté par un chef de mission. Il en découle six objectifs :

- Un document contractuel reliant les différents collaborateurs d'audit ;
- Un planning de travail où les tâches sont réparties en tâches élémentaires pour les auditeurs ; juniors et en analyses plus complexes pour les auditeurs seniors ;
- Un fil conducteur : suivre les différentes étapes du programme ;
- Un point de départ du questionnaire du contrôle interne afin de préciser les tâches à accomplir et atteindre les objectifs ainsi qu'explorer les zones du risque ;
- Suivi du travail : le suivi du déroulement de la mission ;
- Documentation : un modèle du programme pour les nouveaux auditeurs est ce qu'on appel le REX (retour d'expérience).

Ce document contient les travaux préliminaires c'est à dire la mise en œuvre des techniques et des outils nécessaires pour la mission d'audit notamment le QCI (questionnaire de contrôle interne) et les feuilles de couverture.

Ce programme définit un diagramme de circulation où l'auditeur doit savoir les tâches à accomplir, selon quel planning (la planification), et comment procéder (outils).

2. Points de convergences :

2.1. La première étape : la réunion d'ouverture :

D'après le processus ci-dessous, on constate que les deux approches amorcent la phase de vérification par une réunion d'ouverture afin de faire un rappel fondamental, global sur l'audit interne ses procédures ainsi que ses objectifs, cette réunion doit se tenir chez l'audité, son importance est tant symbolique que pratique.

La présence des deux parties concernées par la mission (les auditeurs et les audités) est obligatoire lors de la réunion afin de créer une certaine sympathie et entente entre les collaborateurs qui a pour but de :

- Connaitre les personnes à interroger lors de la mission,
- Éviter les difficultés pour décrocher un rendez-vous ou d'accéder aux informations
- Définir la logistique de la mission à savoir les conditions, les lieux, matériels…

Les auditeurs chargés de mission d'audit sont accompagnés par leur chef de mission de façon épisodique, Ou permanente ; s'il s'agit d'un sujet délicat et récurent comme le cas des marchés d'achat qui représente plus de 45 % des dépenses de l'ONCF ou des frais de personnel constituant 30 % des charges de l'office. La réunion est dite tronquée lorsqu'elle se déroule à la présence d'un seul responsable du service Audit.

À la fin de la réunion, un compte rendu est rédigé et c'est à travers celui-ci que le rapport d'orientation est élaboré.

Le rapport d'orientation est un document qui définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites. Il exprime ces derniers en objectifs à atteindre par l'équipe d'audit pour le demandeur et audités, celui-ci est rédigé dans la troisième partie discernement des risques et choix des objectifs de la première phase (phase d'étude).

La réunion d'ouverture a pour objectif de créer une coopération entre les parties concernées par l'audit, c'est pour cette raison que les deux experts d'audit ont abordé cette phase par cette réunion ainsi en faisant corps aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Une forte convergence entre les deux méthodologies pour le programme d'audit ou de vérification, sauf que leur placement dans le processus des phases d'une mission d'audit diffère d'un expert à un autre.

On constate alors que les deux experts se sont inspirés des normes professionnelles de pratique de l'audit interne.

Une convergence dans l'ordre de la troisième partie vue que pour les deux méthodologies on trouve la conduite des prospections pour Jacques Renard ou travail sur le terrain pour le cas de l'ONCF

2.2. La deuxième étape : la conduite des prospects ou le travail sur le terrain

2.2.1. La démarche logique du travail :

Après avoir recensé les différentes informations, documents, données nécessaires à la mission, il faut passer à l'action à partir des étapes suivantes :

- Le découpage séquentiel des opérations préalable afin d'identifier le risques ;
- Identifier les objectifs afin d'établir un programme de travail à travers le QCI (questionnaire de contrôle interne).

En se basant sur les réponses du questionnaire, l'auditeur procède à la conduite de ses prospections à l'aide des différents outils.

Chaque anomalie ou chaque dysfonctionnement constaté va donner lieu à l'élaboration de la fiche d'analyse et de révélation.

Les outils de travail pour la conduite des prospections :

Les observations (Work Sampling)	
Jacques RENARD	**Cas ONCF (Pierre SCHICK)**
Observation immédiate Observations spécifiques (zone de risque)	Observations directe de toute nature Observations indirecte (documents)

C'est identique lors de l'observation physique pour les deux méthodologies, on constate alors que les deux experts se sont inspirés des normes internationales professionnelles de la pratique d'audit interne.

FAR (feuille d'analyse et de révélation)	
Jacques RENARD	**Cas ONCF (Pierre SCHICK)**
Problème Constat Causes conséquences recommandations * **<u>la forme :</u>** remplie par l'auditeur une fois il détecte un dysfonctionnement afin de conduire son raisonnement FAR est supervisé par un auditeur senior ou par un chef de mission Commencer par l'énoncé du problème (l'introduction du sujet se rédige jusqu'à la fin) * **<u>Problème :</u>** Le problème est énoncé à la fin de la recommandation afin d'attirer l'attention du chef de mission * **<u>Constat : ou fait ou constatation</u>** Enoncer l'erreur, l'anomalie, le dysfonctionnement Dans cette rubrique l'auditeur doit énoncer avec concision le problème rencontré. * **<u>Cause :</u>** Indiquer la cause les dysfonctionnements constatés ne pas se contenter d'une seule cause mener une analyse causale à l'aide des méthodes adéquates à la situation d'audit à savoir la méthode d'ISHIKAWA (un moyen pour explorer les cinq domaines qui commencent par M) et cela afin de nicher les causes d'un phénomène : Main-d'œuvre, Milieu, Matériel, Méthode. Cette méthode permet de se repérer * **<u>Conséquence :</u>** Décrire les effets résultantes des constats Il en découle des dérives qui sont de deux ordres :	Problème Fait Causes Conséquences recommandations * **<u>la forme :</u>** cette feuille est un document spécifique pour que l'auditeur formalise les anomalies constatées * **<u>problèmes :</u>** description synthétique du dysfonctionnement constaté * **<u>Faits :</u>** les dysfonctionnements qui se manifestent par tel incidents ou telles anomalies et qui on été constatés * **<u>Causes</u>** : un risque un qui explique la survenance du fait * **<u>Conséquences :</u>** la conséquence est un résultat quantifié, quantifiable ou au moins descriptible elle est constatée par l'auditeur et/ou l'audité ou supposés (risque). elle a un impact, certain ou probable, manifesté par une sous performance ou une perte de valeur suffisamment importante. * **<u>Recommandations :</u>** la recommandation est proposée pour remédier au problème (dysfonctionnement ou anomalie)

qualitatives : qualifier les conséquences des anomalies sans subjectivité

Quantitatives : chiffrés le cout maximum possible d'un phénomène.

Une qualification souhaitable lorsque l'auditeur ne manque pas de quantifier les conséquences

* **Recommandations :**

permet d'éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir

C'est la contrepartie de la cause

C'est dans l'énoncé clair et concret des recommandations dont les effets e feront sentir dans la durée et c'est ainsi que l'auditeur va contribuer à une meilleure maitrise des affaires et à une amélioration de la gestion.

Les avantages de la méthode :

Contribution à la qualité du contrôle et de l'audit interne

Constitue un SI qui permet de piloter l'action des auditeurs.

Qualité de la communication : le rapport d'audit doit être bien ficelé représentant un nombre de FRAP classé par un ordre d'importance de conséquences.

On constate que la divergence existe dans l'appellation des rubriques de la FAR (feuille d'analyse et de révélation) exemple constat = fait, en ce qui concerne la forme le problème, la cause, la conséquence et les recommandations sont pareil pour l'ONCF et pour l'école de Jacques RENARD.

Une fois l'auditeur rassemble les différentes FAR, une réunion de synthèse est organisée après la mission entre l'équipe d'audit à savoir le chef de mission et les auditeurs, c'est une réunion interne qui a pour finalité de fusionner et structurer les conclusions recensées et cela pour la préparation et l'édition du projet de rapport d'audit.

La réunion interne de synthèse	
Jacques RENARD	**Cas ONCF (Pierre SCHICK)**
La preuve en audit interne : Permet de S'assurer que tous les éléments recensés serviront de bien pour affirmer le constat vue qu'il ne faut pas confondre les coupables c'est-à-dire les audités Les conclusions doivent être fiables pertinentes et utiles Pour cela l'auditeur doit noter sur le champ se qu'il a constaté Eviter les appréciations fugitives S'accentuer sur la documentation (pièces comptables, rapport, factures, courrier...)	La réunion interne de synthèse est une réunion organisé en interne c'est-à-dire entre l'équipe d'audit notamment le chef de mission et les auditeurs. Lors de cette réunion les auditeurs étalent les différents constats recensés lors de leur mission ainsi que les preuves qui en découlent. Le labeur des auditeurs est représenté avec une certaine cohérence dans les FAR, ces derniers ne sont finalisés qu'après approbation et validation du chef de mission d'audit.

Pour la réunion interne de synthèse ou la preuve en audit interne est définit de la même manière et du même raisonnement que çà soit pour la réunion qui se déroule dans l'ONCF ou bien pour Jacques RENARD.

Pour les deux dernières étapes dans la phase de réalisation ou de vérification et d'après cette analyse, Je constate une forte convergence entre les deux méthodologies.

Section 2 : Les résultats de l'étude et les recommandations

1. Les résultats :

Dans la première semaine d'intégration et après avoir eu une idée sur le positionnement de l'entité d'audit interne dans l'organigramme de l'ONCF, j'ai remarqué que ce département est mal placé vue qu'il n'est pas rattaché directement à la direction générale mais il est liée au pôle sécurité et contrôle Autrement dit ce pôle ne peut être audité en interne.

En accompagnant l'équipe pour une mission d'audit, j'ai constaté que certains audités ont du mal à comprendre le vrai sens de l'audit interne du coup parfois la diffusion de l'information n'est pas facilitée, ainsi qu'à l'accès aux documents nécessaires et utiles pour la mission d'audit.

Pour les responsables des autres services de l'office, un auditeur interne est une personne qui va divulguer les dysfonctionnements détectés à la direction générale et aux supérieurs hiérarchiques pour que l'audité soit sanctionné.

Or que l'auditeur interne est un collaborateur qui contribue comme les autres agents du groupe dans le développement et la pérennité de la société, à travers la vérification de la bonne application des directives et procédures.

En cas de défaillance, il essaye de déduire la cause, décrire la conséquence et envisager une solution sous forme d'une recommandation qui sera utile afin de combler et surmonter le risque qui peut être lié ou associé à un état de nature. Tout ce travail est fait pour l'intérêt de l'office.

Illustration : les obstacles rencontrés lors de la mission d'audit.

* Les audités sont réticents quant à l'idée que les stagiaires accompagnent les auditeurs dans leurs missions d'audit ;
* Difficulté de décrocher un rendez-vous avec l'audité (report la date) ;
* Les audités communiquent parfois une information incomplète ;
* Les audités trainent à diffuser une information afin de consommer le budget temps de l'auditeur, **exemple :** dans une mission d'audit des marchés le retard a duré deux mois pour avoir un document or que la durée de la mission est de trois mois d'où une Limitation du champ d'audit par l'audité;

* Manque d'outils informatique ou d'un logiciel pour faciliter la tâche aux auditeurs vue qu'ils élaborent eux même les différents documents à fournir aux chefs de missions à savoir le TARI (le tableau des risques), T d'O (tableau d'orientation) les feuilles de travail, les FAR, le rapport d'audit, etc …
* Lenteur dans le circuit d'approbation et de transmission des documents administratifs ;
* Difficulté d'obtention des documents demandés ;
* Donner une information partielle par exemple lors de la mission d'audit des marchés, à cause du non enregistrement de l'historique par les bases de données utilisées ;
* L'office dispose d'un mode d'archivage traditionnel pour certains processus ce qui freine le bon déroulement de certaines missions;
* Retard de validation des constats d'audit par les audités ;
* Rattachement hiérarchique inadéquat source de manque de pouvoir et d'autorité;
* Le taux de mise en œuvre des recommandations issu des post audits menés est compris entre 60 et 80%.

2. Les recommandations :

A partir des points détectés lors de l'analyse entre les deux méthodologies et les résultats constatés, je ne constate pas l'existence d'une grande divergence entre les procédures appliquées à l'ONCF, et les procédures dictées par l'ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne » de Jacques RENARD.

Cependant, dans la phase de réalisation je trouve que l'ONCF opte pour un processus constitué de trois étapes alors que Jacques RENANRD a détaillé cette phase en menant quatre étapes.

Après entretiens avec les responsables de l'audit à l'ONCF, il s'est avéré que dans la pratique les auditeurs passent par les 4 phases durant la vérification sauf que les procédures n'ont pas été mises jour depuis 2008. Je préconise par conséquent que les auditeurs procèdent à l'actualisation des documents de référence régissant l'audit à l'ONCF.

La faible divergence constatée est expliquée par le fait que les deux auteurs se sont inspirés des normes internationales de la pratique professionnelles de l'audit interne définit par l'IIA (Institute of Internal Auditor).

En outre, je pense qu'il est souhaitable que le département réalise un travail de sensibilisation pour instaurer davantage la culture d'audit dans l'organisation et mettre en exergue la valeur ajoutée de la

fonction d'audit en tant que support pour la définition des zones de risques et l'émission de recommandations à même de contribuer à la protection du patrimoine et l'atteinte des objectifs organisationnels, pour cela il peut faire appel aux différents outils disponibles : articles sur le journal interne « SIKATI », sensibilisation à l'occasions des réunions avec les audités,

Par ailleurs, je recommande pour le rattachement hiérarchique inadéquat de l'entité d'audit au sein de l'office, un changement de positionnement en se rattachant directement à la direction générale comme stipulé par les normes internationales de l'audit interne.

Pour surmonter le retard lié à la transmission des documents administratifs par courrier et celui liée à l'obtention des documents nécessaires pour la mission d'audit, je recommande l'instauration du système de la validation électronique, celui-ci est cité dans la loi **(2000-230 du 13 mars 2000)** relative à la signature électronique est le premier texte à venir modifier les règles du Code civil sur la signature. Insérée aux articles 1316 et suivants, cette loi prescrit que :

La **signature numérique** (parfois appelée **signature électronique**) est un mécanisme permettant de garantir l'intégrité d'un document électronique et d'en authentifier l'auteur, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier. Un mécanisme de signature numérique doit présenter les propriétés suivantes :

- Il doit permettre au lecteur d'un document d'identifier la personne ou l'organisme qui a apposé sa signature.
- Il doit garantir que le document n'a pas été altéré entre l'instant où l'auteur l'a signé et le moment où le lecteur le consulte.

Pour cela, les conditions suivantes doivent être réunies :

- **Authentique** : L'identité du signataire doit pouvoir être retrouvée de manière certaine.
- **Infalsifiable** : La signature ne peut pas être falsifiée. Quelqu'un ne peut se faire passer pour un autre.
- **Non réutilisable**: La signature n'est pas réutilisable. Elle fait partie du document signé et ne peut être déplacée sur un autre document.
- **Inaltérable** : Un document signé est inaltérable. Une fois qu'il est signé, on ne peut plus le modifier.
- **Irrévocable** : La personne qui a signé ne peut le nier.

La signature électronique n'est devenue possible qu'avec la cryptographie asymétrique. Elle se différencie de la signature écrite par le fait qu'elle n'est pas visuelle, mais correspond à une suite de nombres.

Pour l'office ce système aura pour finalité de :

- Réduire Le budget des fournitures (papiers, cartouches...) ;
- Eviter la perte d'un document ;
- Résoudre le problème d'archivage ;
- Gagner du temps pour la transmission d'un document surtout pour le cas d'un marché qui nécessite une paperasse colossale pour s'assurer de la conformité lors de son passation ;
- accélérer les transactions numériques.

Exemple : le cas de la signature d'un document par plusieurs responsable et surtout s'il s'agit d'un document qui circule en régionale, donc la réception du document prend une deux à trois jours et sa transmission se fait soit la société de transport CARRE soit par train, par conséquent on a un retard liée à la circulation du document et ce qui permet aussi de perde la pièce demandée.

3. Etude de faisabilité d'une application informatisée pour l'audit :

Suite au souci lié à la lourdeur de l'élaboration d'une preuve de mission d'audit notamment l'établissement des états, des tableaux et des documents de travail.

Pour faciliter et alléger la procédure traditionnelle de différentes tâches exercées par les auditeurs, j'ai eu l'opportunité d'effectuer une recherche sur internet et de prospecter afin de choisir une solution logicielle à savoir une application informatique d'audit optimale qui sera utile pour l'équipe d'audit dans leur fonction.

Pour cela j'ai sélectionné un échantillon de deux applications informatiques en se basant sur leurs caractéristiques (fonctionnalités, prix, éditeur, pays date de création) les produites offerts, les témoignages, les utilisateurs.

Cette étude est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau comparatif des deux logiciels		
Nom	**Enablon IA**	**Blueaudit**
Editeur	Enabling The Sustainable Company	OXIAL
pays	France	Suisse
Date de création	12/09/2000	2005
Fonctionnalités et spécifications	* Formalisation des travaux d'audit dans l'outil (feuilles d'audit, recommandations) * Création et suivi des plans d'actions * Partage instantané de l'information entre auditeurs et opérationnels * Génération automatique du rapport d'audit * Génération de rapports des travaux d'audit	* Il réduit la charge de travail, * Il réduit la durée de l'audit, * Il garantit l'application des recommandations, * Il optimise l'utilisation des ressources, * Une archive centrale des données, * Adoption et maintien des meilleures pratiques établies, * Efficacité de l'audit et optimisation du cycle, * Rapport d'audit assisté.
produits	* Développement durable * Performance des fournisseurs * Gestion du carbone et de l'énergie * Pilotage de la performance QHSE * Maîtrise des risques, audit & contrôle interne * Gouvernement d'entreprise &	* Blue audit * Blue Risk * Blue control

	gestion juridique	
Prix	250 000 €	146 000 €
Témoignages	* Emmanuel FONDEVILLE, Directeur Audit Groupe d'Auchan revient sur la mise en place de la suite ERM Enablon et nous explique les bénéfices apportés par la solution, avec notamment : * Une gestion de l'audit et du contrôle interne optimisée * Une couverture globale des risques * Un portail unique d'information et de gestion * IMERYS * Outil de gestion flexible et convivial * Amélioration des dispositifs de contrôle et d'audit interne * Simplicité d'utilisation de l'outil * DANONE * Enablon nous permet d'intégrer notre gestion des risques, notre contrôle interne, notre audit interne, notre gestion du développement durable ainsi que nos procédures Danone dans une seule plateforme qui est partagée par tous les utilisateurs à travers le monde	* Nous avons choisi BlueSuite pour sa couverture fonctionnelle étendue et surtout parce qu'il offre une vue d'ensemble sur les risques opérationnels. Les risques et les contrôles sont gérés dans une seule et même base de données, avec un seul et même outil * BlueSuite est une solution puissante qui nous permet de quantifier et de mesurer les différents niveaux et types de risque pour chacune des unités d'affaires, puis d'agréger et de consolider des résultats afin d'atténuer l'impact sur le groupe dans son ensemble * BlueSuite permet d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques de contrôle interne en définissant les rôles, les procédures opérationnelles et par le biais du suivi des actions. BlueSuite permet d'anticiper la prise de décision au quotidien
Les utilisateurs	AUCHON, LMVH, IMERYS, DANONE.	MEDITEL, GIVAUDAN.

3. Analyse :

D'après ce tableau comparatif, je déduis que la première application Enablon IA sera la plus adéquate pour l'entité audit de l'office et cela selon les fonctionnalités qui apparaissent mieux adaptées au processus d'une mission d'audit.

En outre c'est un logiciel édité par une multinationale, cela veut dire qu'il a une importante notoriété sur l'échelle mondiale et il est présent sur le marché depuis 2000 ce qui explique 13 ans d'expérience.

D'après le constat et les références de la compagnie, les solutions Enablon sont utilisées dans plus de 160 pays, par de très grandes entreprises mondiales, dans tous les secteurs d'activité. En France, de nombreuses PME innovantes et plus de 80% des entreprises du CAC40 ont choisi les solutions Enablon pour mesurer et piloter leur performance environnementale et sociale, assurer leur conformité réglementaire, maîtriser leurs risques et réduire leurs coûts.

Parmi ses clients, on trouve des groupes leader dans leurs domaines à savoir (LVMH, Auchan, Crédit Du Maroc, Danone…..). Ces derniers confirment la fiabilité du logiciel utilisé dans leur domaine d'activité.

La deuxième application est éditée en suisse, elle existe depuis 2005 avec huit ans d'expérience, elle est reconnue pour ses trois modules Blue audit, Blue Risk, Blue control et utilisé par 35 clients parmi eux (Meditel, Givaudan…), à travers le monde les fonctionnalités offertes ne représentent pas un éventail large de produit.

J'ai porté un choix pour le premier logiciel Enablon IA sachant que j'ai comparé les caractéristiques, les fonctionnalités et les performances ainsi que j'ai pris en compte les avis des autres utilisateurs d'après le business cases. (Voir les témoignages dans le tableau ci-dessous).

Mise à part le choix effectué sur la qualité de ses fonctionnalités, certes, je dois prendre en considération la fameuse contrainte, celle du budget vu que l'office est un organisme semi public d'où la grande importance accordée à la variable prix dans la prise de décision des investissements.

Mais je juge que la contrainte budgétaire peut être surmontée, au vu des fonctionnalités du produit et du gain attendu en termes de temps et qualité des livrables.

Pour l'étude faite concernant l'application informatique de l'audit et pour 'l'instauration de la signature électronique, le chef de mission d'audit va soumissionner la recherche effectuée au chef de département et celui du pole pour étudier de leur part sa faisabilité ainsi qu'il vont m'avisé en cas de mise en place.

Conclusion

Suite à une conjoncture économique féroce, le Maroc parmi les autres pays en voie de développement, veille sur son positionnement dans le tissu international, et cela grâce au progrès réalisé par les organismes marocains et qui impactera particulièrement l'économie nationale.

L'ONCF étant un groupe marocain et pionner dans son domaine, il envisage une politique interne structurante visant le développement de ses pôles.

En outre, parmi les plans stratégique de l'office, la certification des auditeurs interne via le biais de CIA (certificat of internal auditor) , c'est une formation effectuée par correspondance, permettant d'améliorer le travail des auditeurs ainsi que les différents département de l'office.

Le choix de l'ONCF pour la deuxième fois m'a offert un cadre d'apprentissage très enrichissant dans le nouveau département d'audit et un retour d'expérience du premier stage effectué dans l'un des pôles de l'office.

Finalement, j'espère que ce stage serait un chemin droit vers un stage d'approfondissement et plus pointu sur le quel je vais faire preuve d'un projet de fin d'étude.

Les annexes

Feuille d'analyse et de révélation

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandations :

R.1 (I.1.1)

R.2 (I.1.1)

Programme de vérification

Domaine	But	Modalité d'exécution	Pièces	Entités

Audit XXXXXXXXXX **: Tableau des Risques - Référentiel**

Domaines et Objectifs / Critère de maîtrise de l'activité	**Risques et contre-performances**	**Pratiques de bonne Gestion**	**Points de Contrôle - Questions clés**

1 – OBJECTIFS			
1.1 Etre sûr que	-	-	
1.2 Etre sûr que	-	-	
1.3 Etre sûr que		-	

RAPPORT D'ORIENTATION

Le RAPPORT D'ORIENTATION définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites : il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités.

AUDIT DES CREANCES

Mission assurée par :

Mission supervisée par :

RAPPEL DES OBJECTIFS GENERAUX DE LA MISSION

- préoccupations du demandeur, objectifs à atteindre

- Bénéfices attendus des recommandations de l'audit

- Préoccupation des principaux responsables audités

ELEMENTS IDENTIFIES LORS DE LA PHASE D'ETUDE

- Données chiffrées :

AXE DE TRAVAIL ET D'INVESTIGATIONS DE L'AUDIT

- Limites ou exclusions éventuelles du champ de l'audit

Cette mission d'audit portera sur l'évaluation du Processus de recouvrement des créances ainsi que le traitement des créances douteuses et litigieuses

- description des objectifs d'audit (voir tableau ci-après)

1 – OBJECTIFS	
1.1 -	-
1.2 -	-
1.3 -	

2 - RESPONSABILITE	
2.1 -	-
2.2	▪

3 – METHODE ET MOYENS	
3.1 - 3.2 -	
3.3 -	-
3 – METHODE ET MOYENS	
3.4 -	-
4 – REALISATION DES TACHES	
4.1 -	-
4.2 -	-
4.3 -	-
4.4 -	
4.5 -	

5 – REALISATION ET BOUCLAGE	
5.1 -	-
5.2 -	-

5.3 **-**	
5.4 **-**	

Liste des abréviations

FAR= fiche d'analyse et de réévaluation

RD'O= Rapport d'orientation

P de V = Programme de vérification

AI = Audit interne

TARI= tableau des risques

CI= contrôle interne

Glossaire

Equipe d'audit : les personnes désignées par le directeur de la stratégie et du développement pour la réalisation d'une mission d'audit interne. Elles sont choisisses parmi le personnel de l'ONCF, ou encore au sein d'un organisme extérieur indépendant ;

Lettre de mission : mandat donnée par le directeur de la stratégie et du développement à l'audit interne qui informe principaux responsables concernés de l'intervention des auditeurs ;

Tableau des risques : document qui constitue le référentiel d'audit, il décompose le sujet de la mission en objets auditables et permet à l'équipe d'audit de mener une analyse des risques.

Programme de vérification (P de V) : document interne à l'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs et ce en vue d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation.

Feuille de couverture : document qui décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées ;

Bibliographie

* Ouvrage de Jacques renard : théorie et pratique de l'audit interne septième édition Groupe EYROLLES
* Référentiel des missions
* La procédure pour la conduite de la mission de l'audit interne
* Un rapport de mission d'audit de marché
* Le manuel de l'audit interne de Pierre SCHICK cas ONCF

Webographie

* WIKEPEDIA
* www.Oncf.ma
* www.enablon.fr
* www.oxial.fr
* www.memoireoline.com