

# SOMMAIRE

|  | Page      |
|--|-----------|
| Avant-propos et remerciements                                      |           |
| Liste des tableaux et figures                                      |           |
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>01</b> |
| <b>PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE</b>                  |           |
| <b>Chapitre 1 : Présentation générale de Air Madagascar</b>        | <b>04</b> |
| Section 1 : Identité et Historique                                 | 04        |
| Section 2 : Missions et Structure Organisationnelle                | 08        |
| <b>Chapitre 2 : Présentation du Département Audit Interne</b>      | <b>16</b> |
| Section 1 : Charte de l'Audit                                      | 16        |
| Section 2 : Organisation   | 19        |
| <b>Chapitre 3 : Théorie générale sur l'outil de gestion</b>        | <b>21</b> |
| Section 1 : Origine et Définition de l'Audit Interne               | 21        |
| Section 2 : Objet de l'Audit Interne                               | 22        |
| Section 3 : Approche générale de l'Audit Interne                   | 23        |
| <b>DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES</b>              |           |
| <b>Chapitre 1 : Analyse de l'environnement externe</b>             | <b>26</b> |
| Section 1 : Environnement macro-économique                         | 26        |
| Section 2 : Synthèse de l'environnement global du transport aérien | 34        |
| Section 3 : Diagnostic externe                                     | 38        |
| <b>Chapitre 2 : Analyse de l'environnement interne</b>             | <b>40</b> |
| Section 1 : Au niveau de Air Madagascar                            | 40        |
| Section 2 : Au niveau du Département Audit Interne                 | 46        |
| Section 3 : Diagnostic interne                                     | 50        |

# **TROISIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU MANUEL QUALITE**

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Chapitre 1 : Fondements du système qualité de l’Audit Interne</b>     | <b>54</b>     |
| <b>Section 1 : Notion sur la qualité</b>                                 | <b>54</b>     |
| <b>Section 2 : Approche qualité de l’Audit Interne</b>                   | <b>55</b>     |
| <b>Section 3 : Normes Internationales</b>                                | <b>56</b>     |
| <br><b>Chapitre 2 : Proposition du Manuel Qualité de l’Audit Interne</b> | <br><b>60</b> |
| <b>Section 1 : Objet du Manuel Qualité</b>                               | <b>60</b>     |
| <b>Section 2 : Contenu et nomenclature</b>                               | <b>61</b>     |
| <b>Section 3 : Résultats attendus</b>                                    | <b>94</b>     |
| <br><b>CONCLUSION</b>  | <br><b>95</b> |

**Annexes**

**Bibliographie**

**Table de matières**

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

De prime abord, nous tenons à remercier le « **BON DIEU TOUT PUISSANT** » à qui nous devons la vie, la santé ainsi que l'intelligence. Sans Lui, nous n'aurions pu réaliser ce travail.

Ce mémoire de fin d'études représente un grand pas vers la vie professionnelle des étudiants. Ainsi, beaucoup de recherches et d'efforts ont été réalisés pour pouvoir mener à bien la conduite de ce travail.

Nous tenons à exprimer nos vives reconnaissances aux personnes suivantes :

- A Monsieur RAKOTOBE Pascal, Professeur Agrégé, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- A Monsieur RAKOTOARISON Rado Zoherilaza, Maître de conférence, Doyen de la Faculté DEGS ;
- A Monsieur RALISON Roger, Chef de Département de la Filière Gestion à l'Académie des Sciences en Gestion de l'Université d'Antananarivo ;
- A Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, Encadreur pédagogique;
- A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Maître de conférence, Directeur des Etudes et de Recherches en Gestion ;
- A tout l'ensemble du corps Professoral et Administratif de l'Université d'Antananarivo ;
- A Monsieur RAVELONA Luc, Chef de Département Audit Interne de AIR MADAGASCAR ;
- A Monsieur ANDRIAMPARANY Solofo Nirina, Encadreur professionnel et Auditeur Senior au sein de la société AIR MADAGASCAR où notre stage a été effectué et qui a collaboré précieusement à l'accomplissement de ce mémoire ;

- A l'ensemble du staff de la compagnie AIR MADAGASCAR et particulièrement à toute l'équipe du Département Audit ;

*Vos conseils et recommandations nous ont été d'une grande utilité à la réalisation de ce mémoire.*

*Hommage très respectueux et témoignage de gratitude pour vos enseignements et encadrements durant ces longues années d'études et de stages.*

Je dédie aussi ce livre :

- A mes parents qui m'ont soutenu et encouragé durant ces longues années d'études. *C'est au prix de votre sacrifice que nous récoltons aujourd'hui les fruits ce travail.*

- A mes frères et sœurs : pour leur étroite collaboration et pour tout ce qu'on s'est partagé.

*Cette œuvre achevée est aussi la vôtre.*

- A tous mes amis (ies)

- A tous ceux qui sont de loin ou de près qui concourent à l'élaboration de ce mémoire.

*Veuillez trouver ici l'expression de notre profonde gratitude*

# **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

## **TABLEAUX :**

**Tableau 1 :** - Identité de la Compagnie AIR MADAGASCAR

**Tableau 2 :** - Les flottes exploitées par AIR MADAGASCAR

**Tableau 3 :** - Répartition du capital social de la compagnie

**Tableau 4 :** - Les principaux facteurs clés de succès

**Tableau 5 :** - Cartographie des risques des domaines clés d'activités

**Tableau 6 :** - Tableau des risques

**Tableau 7 :** - Fiche de suivi et de mise à jour des recommandations

**Tableau 8 :** - Tableau récapitulatif des méthodologies

**Tableau 9 :** - Liste des formations et Veille technologique

## **FIGURES :**

**Figure 1 :** - Les actionnaires de AIR MADAGASCAR

**Figure 2 :** - Figure des risques

**Figure 3 :** - La courbe de HAMMER

**Figure 4 :** - L'histogramme des risques

## INTRODUCTION

Etant une compagnie d'envergure internationale, devenue maintenant une compagnie malgache redynamisée ayant la volonté d'être plus proche du marché, après une longue et dure période de difficultés, AIR MADAGASCAR est appelée à maîtriser ses activités pour pouvoir atteindre son objectif : « Etre la première compagnie aérienne de l'Océan indien et d'en rester la préférée et dominante à Madagascar ».

Cette ambition n'est pas du tout facile à réaliser mais requiert beaucoup d'efforts et d'améliorations de condition de travail au niveau de chaque personnel pour en donner un bon reflet qui n'est autre que la performance donnée par chaque Département. La maîtrise des activités dépend alors d'un contrôle interne efficace de chaque fonction existant au sein de la compagnie.

Autrement dit, une entité ne peut assurer sa pérennité et ne peut prétendre compétitive au niveau du marché sans avoir la certitude qu'elle dispose d'un contrôle interne performant.

Un contrôle interne donne à l'entreprise une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs et permet à la création des richesses. En d'autre terme, une augmentation du degré de maîtrise des activités se verra récompensée par des résultats financiers tangibles.

Comme nous le savons tous, chaque entité a besoin d'un audit de ses activités que ce soit interne ou externe, l'objectif reste le même c'est « d'avoir l'assurance du degré de maîtrise des risques », c'est aussi de cerner les faiblesses du contrôle interne qui conduiront à l'échec de la réalisation des objectifs.

L'audit interne permet donc d'évaluer et d'améliorer les dispositifs du contrôle interne et contribue à la création de la valeur ajoutée.

Notre étude est orientée ici vers l'Audit Interne de AIR MADAGASCAR. Notre stage effectué au sein de cette compagnie a duré quatre mois. Le Responsable de l'Audit Interne nous a confié un travail qui nous a permis de contribuer dans son amélioration

continue. Il s'agit d' «élaborer un Manuel Qualité de l'Audit Interne de AIR MADAGASCAR».

Cette étude fera l'objet d'une aide pour les auditeurs à bien maîtriser leurs activités, de bien appréhender les risques de dysfonctionnement par l'utilisation d'un référentiel de documentation et aussi de servir un guide pour les auditeurs débutants.

La tenue d'un Manuel Qualité s'avère primordiale pour le Département Audit Interne car elle conditionne la performance de l'évaluation et l'obtention d'un résultat fiable et efficient par une fonction donnée.

Nous avons eu la volonté de réaliser ce projet étant donné la position concurrentielle que la compagnie est en mesure de s'exposer actuellement. La concurrence est de plus en plus rude et la compagnie, pour maintenir sa place au niveau national et pour montrer sa capacité, devrait disposer d'un contrôle interne efficace voire très efficient et cela par l'aide de l'auditeur interne qui mettra à son tour tous les dispositifs nécessaires pour contrôler et même évaluer.

Cette étude aura donc l'objectif de montrer aux auditeurs internes les enjeux qualités de l'Audit Interne et de rappeler que la tenue d'un Manuel Qualité est exigée par la Norme Internationale pour la pratique de l'Audit Interne.

Ainsi, le cadre de notre étude sera divisé en trois grandes parties :

La première partie se subdivisera en trois grands chapitres :

En premier lieu, nous allons procéder à la présentation générale de la compagnie Air Madagascar.

Au second lieu sera consacré à la présentation du Département Audit Interne et enfin d'étudier les enjeux de l'Audit Interne.

La deuxième partie mettra en exergue en premier temps l'appréciation de l'environnement de la compagnie. Son environnement externe pour pouvoir sortir les menaces et les opportunités pour la compagnie ainsi que son environnement interne dont on étudiera l'interne général de la compagnie et l'appréciation du Département Audit Interne pour pouvoir tirer les forces et les faiblesses.

La troisième partie représentera la plus grande partie de notre étude qui mettra en exergue l'importance de la disposition du Manuel Qualité au sein d'une société surtout Air Madagascar qui est considérée comme une des plus grandes compagnies nationales.

Nous avons pu réaliser cette étude grâce à l'aide précieuse du Responsable de l'Audit Interne par le biais des interviews et d'une large documentation telle que livres, brochures, note de service, note d'organisation et recherches extérieures (INSTAT, INTERNET)





## **PREMIERE PARTIE**

# **CADRE GENERAL DE L'ETUDE**

# **PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE**

Dans cette première partie, nous allons présenter le cadre général de notre étude. Il est nécessaire de procéder à la présentation générale de la compagnie dont nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre recherche. Aussi, elle parlera successivement de son Département Audit interne et enfin, les théories générales et les enjeux que représente cette fonction.

## **Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR**

### **Section 1 : IDENTITE ET HISTORIQUE DE LA COMPAGNIE**

#### **1-1 : Identité**

**Tableau 1** : Identité de la compagnie

|                  |  |
|------------------|--|
| RAISON SOCIALE   | Société Malgache de transports aériens               |
| NOM              | AIR MADAGASCAR                                       |
| STATUT JURIDIQUE | Société Anonyme                                      |
| CAPITAL SOCIAL   | 2092541000 Ariary                                    |
| SIEGE SOCIAL     | 31 Avenue de l'indépendance,<br>Antananarivo BP: 437 |
| TELEFAX          |  |
| e-mail           | www.airmadagascar.com                                |

## **1-2 : Historique**

En 1926 fut le premier vol entre la France et Madagascar effectué par un hydravion en 54 jours et après 23 escales. Sur cette même année, un autre pilote partit de France à destination de Madagascar à bord d'un avion à hélice. Son plan de vol le fit passer par l'Espagne, l'Algérie, le Sahara, le Niger, le Tchad, le Congo, la Rhodésie et le Mozambique. Ce fut le début des liaisons aériennes entre Madagascar et l'Europe, qui devinrent régulières au milieu des années trente.



C'est en 1962 que la Société Nationale de Transports Aériens voit le jour sous l'appellation de MADAIR. La nouvelle compagnie prit en charge la desserte du réseau domestique, et en accord avec AIR FRANCE, assurait en parallèle l'axe Antananarivo-Paris ainsi que les destinations de Djibouti, la Réunion et les Comores.

Un an plus tard c'est- à- dire en 1963, elle se trouve sous l'appellation de AIR MADAGASCAR.

En 1970, pour assurer sa vocation internationale régionale, AIR MADAGASCAR a ouvert des lignes desservant l'île Maurice, le Kenya et l'Afrique du Sud.

En 1976, ce réseau régional s'étend aux îles Seychelles. La liaison avec l'Afrique du Sud est suspendue au milieu des années 1970, avant d'être reprise en 1990.

Outre les destinations régionales et la liaison avec Paris, AIR MADAGASCAR se mit à la recherche d'une seconde desserte sur l'Europe. Rome (1968), Zurich (1986), Francfort (1994), Munich (1996), furent successivement essayées avant d'être abandonnées.



En 1998, AIR MADAGASCAR étendit son réseau international vers l'Asie et ouvrit une ligne Antananarivo-Singapour, devenue par la suite Antananarivo- Réunion- Singapour. L'objectif recherché à travers l'ouverture de cette ligne était de permettre une jonction entre l'Asie et l'Afrique pour les hommes d'affaires de Madagascar, de la Réunion et de l'Afrique du Sud.

Des liaisons régionales entre des villes de Madagascar autre qu'Antananarivo sont également mises en place, comme la ligne Toamasina-St Pierre (Réunion) en décembre 2001.

Afin de se mettre au diapason des règles internationales, les vols de tous les réseaux d'AIR MADAGASCAR (intérieur, régional et long-courrier) deviennent «Non Fumeurs» en 2001.

La crise politique de 2002 eut un impact sévère sur la vie de la Compagnie AIR MADAGASCAR, qui dut annuler 900 vols durant le premier semestre.

Les vols d'AIR MADAGASCAR reliant la Grande Ile à l'Europe et à l'Asie sont suspendus en mars 2002, à la suite de la restitution des deux appareils Boeing B767 assurant les vols long-courriers à leurs propriétaires. La Compagnie est également exclue de la chambre de compensation de l'IATA en mai 2002.

La reprise des liaisons entre Madagascar et l'Europe se fera le 07 mai 2002 à travers un avion loué par AIR MADAGASCAR à la compagnie italienne BLUE PANORAMA, et qui effectuera le trajet aller-retour Milan-Paris-Antananarivo.

Les difficultés rencontrées en 2002 s'ajoutèrent à la crise financière des deux années précédentes, ce qui plaça AIR MADAGASCAR dans une situation de difficulté sans précédent. Cela a conduit le Gouvernement de la République de Madagascar à conclure un premier contrat de 24 mois à compter de Juin 2002 avec Lufthansa Consulting pour mener le redressement de la Compagnie AIR MADAGASCAR.

Le mois de Mai 2003 est marqué, d'une part, par la réintégration d'AIR MADAGASCAR au sein de la chambre de compensation de l'IATA, mais également par le retour d'un Boeing B767 aux couleurs d'AIR MADAGASCAR.

En Octobre 2003, la certification JAR-145 est de retour. Ce label délivré par les autorités de l'aviation civile européenne certifie que les ateliers de maintenance aéronautique de la Compagnie Air Madagascar sont aux normes européennes. Cette certification avait été retirée pendant la crise de 2002.

En Décembre 2003, Air Madagascar a achevé le processus de modernisation de sa flotte par l'accueil d'un second Boeing 737-300. Les anciens Boeing 737-200 ne sont donc plus utilisés (sauf cas très exceptionnels) pour le transport des passagers, restant toutefois en exploitation pour le fret.

Le 22 Mars 2004, Air Madagascar a présenté le premier avion repeint avec ses nouvelles couleurs et portant son nouveau logo : le Boeing 737-300 "Fox Hotel". Cette date marque un processus de rebranding qui est prévu de s'étaler jusqu'à la fin de l'année. Petit à petit, suivant un plan de travail qui a été établi, les divers matériels utilisés par la Compagnie auront un nouveau design : ceci va du plus simple (comme le papier à en-tête ou les cartes de visite) au plus complexe (l'ensemble de la flotte), en passant par des supports tels que : site Internet qui sera bientôt entièrement remanié ou les comptoirs d'enregistrement.

## **Section 2 : MISSIONS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### **2-1 : Missions**

La principale mission d'Air Madagascar est le transport sûr, fiable et efficace de passagers et de marchandises aussi bien sur le territoire malgache que vers et en provenance des destinations de son réseau international.





Outre son activité principale, Air Madagascar exerce une maintenance d'aéronefs et l'assistance des tierces compagnies aériennes. A noter que ces activités constituent des activités annexes pour la compagnie et qui génèrent des chiffres d'affaires et des profits non négligeables.

Pour ses plans de vol, AIR MADAGASCAR exploite 3 réseaux distincts à savoir :

- **Le réseau Long-courrier** qui relie Madagascar à L'Europe ( Paris, Milan) et l'Asie ( Bangkok)
  
- **Le réseau Régional** appelé aussi « **réseau de voisinage** » qui dessert la région de l'Océan Indien comme La Réunion, Nairobi, Johannesburg, Maurice, Comores)
  
- **Le réseau intérieur ou réseau domestique** qui revêt un caractère social c'est-à-dire exploité en raison d'insuffisance de voies de surface et non pour des raisons commerciales.

Voici un tableau reflétant les flottes exploitées par la compagnie :

**Tableau 2** : Les flottes exploitées par Air Madagascar

| FLOTTE EXPLOITEE |                      |   |  |  |
|------------------|----------------------|---|--|--|
| NOMBRE           | APPAREIL             | IMMATRICULATION<br>ET MISE EN<br>EXPLOITATION |  | PASSAGERS<br>C=classe affaires,<br>Y=classe économique |
| 2                | Boeing<br>767-300 ER | 5R-MFF<br>5R-MFG (2004)                       | (2003)<br>           | 24C<br>220Y  |
| 2                | Boeing<br>737-300    | 5R-MFH<br>5R-MFI (2003)                       | (1994)<br>           | 12C<br>118Y  |
| 3                | ATR-42               | 5R-MJC<br>5R-MJD<br>5R-MVT (2000)             | (1997)<br>(1997)<br> | 49Y  |
| 4                | DH<br>Twin Otter     | 5R-MGC, 5R-MGD, 5R-MGE,<br>5R-MGF (1971)      |                     | 19Y  |

Note : un autre appareil 737-200 (5R-MFB) est utilisé pour le fret, et à titre très exceptionnel, pour le transport des passagers.

Source : [www.airmad.mg](http://www.airmad.mg)

## 2- 2 : Capital social et Actionnaires

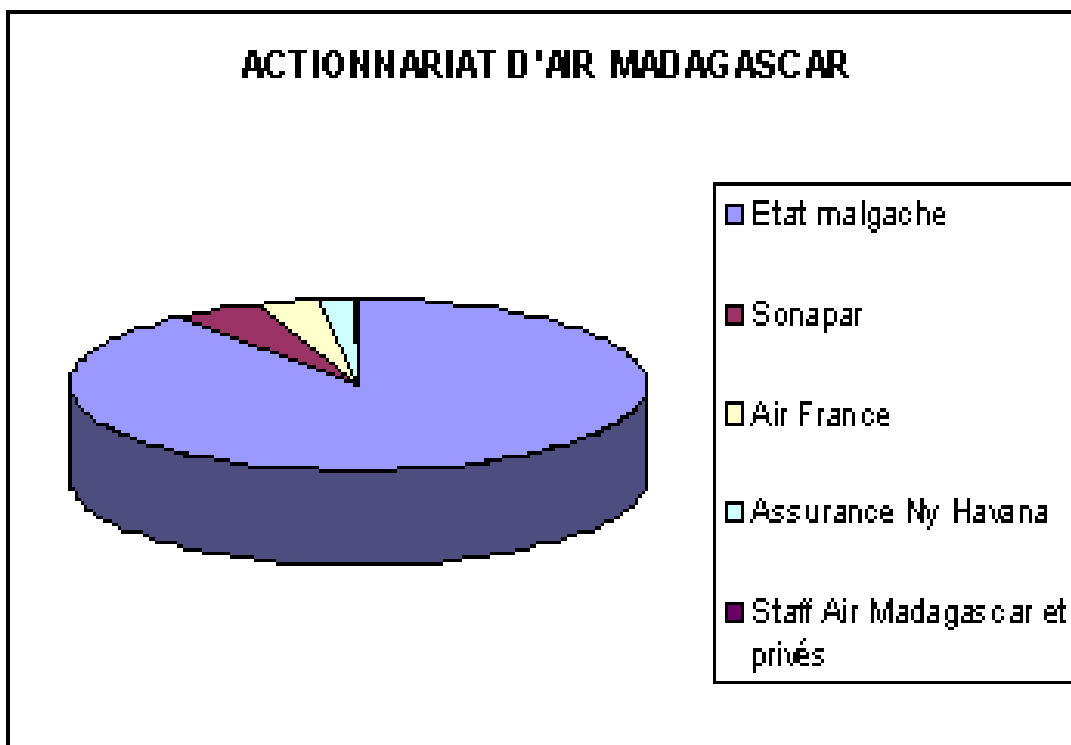
**2-2-1 : Tableau 3** : Répartition du capital social de la compagnie

| Capital Social         |                      |                  |               |
|------------------------|----------------------|------------------|---------------|
| Actionnaires           | Montants (Ar)        | Nombre d'actions | Pourcentage   |
| Etat Malgache          | 1 874 465 000        | 1 874 465        | 89.58         |
| SONAPAR                | 100 000 000          | 100 000          | 4.74          |
| Air France             | 72 766 000           | 72 766           | 3.48          |
| Ny HAVANA              | 40 000 000           | 40 000           | 1.91          |
| Personnel MD et privés | 5 310 000            | 5 310            | 0.25          |
| <b>TOTAUX</b>          | <b>2 092 541 000</b> | <b>2 092 541</b> | <b>100.00</b> |

Source : Site Internet  
de Air Madagascar

### 2.2.2 : Figure 1 : Les actionnaires de Air Madagascar





## 2-3 : Structure organisationnelle

### 2-3-1 : Effectif du personnel

Le personnel au sol et le personnel navigant constituent le personnel de Air Madagascar dont l'effectif atteint environ 1358 personnes. Cet effectif est réparti sur le territoire national et l'étranger dont voici les détails :

- personnel au sol 845 en raison de 62,22%
- techniciens 272 ou 20,03%
- personnel navigant commercial 125 soit 9.20%
- personnel navigant technique 62 soit 4.57%
- le reste est constitué par les employés temporaires

A noter que cet effectif a fait l'usage du dernier recensement

Les employés de Air Madagascar font l'objet d'une répartition en douze (12) catégories professionnelles dont les niveaux de qualification et les normes d'accès correspondants à chaque catégorie sont fixés comme suit :

**Catégorie 1** : personnel sans qualification mais sachant lire et écrire, employés à des travaux élémentaires.

**Catégorie 2** : personnel affecté à des travaux simples mais qui exige un minimum de connaissances.

**Catégorie 3** : personnel exécutant des travaux complexes requérant une formation professionnelle et une certaine initiative.

**Catégorie 4** : Personnel exécutant des travaux complexes avec une grande qualification professionnelle et une certaine initiative.

**Catégorie 5** : Personnel exécutant des travaux complexes muni d'une grande qualification professionnelle, un bon esprit d'initiative, des qualités d'organiseurs, une expérience étendue et susceptible d'exercer un commandement

**Catégorie 6** : Personnel de haut niveau de qualification professionnelle à qui peut être confié des tâches comportant une très grande responsabilité, soit par leur complexité soit par la part du commandement qu'elles impliquent.

L'accès aux catégories 1 à 6 est conditionné par la réussite d'un examen ou d'un concours d'embauche ou bien suite à une promotion.

**Catégorie 7** : Personnel d'encadrement qui a des responsabilités importantes, exigeant de grandes qualités de commandement, d'initiative et d'une expérience professionnelle très étendue.

**Catégorie 8** : Cadres et Agents de haut maîtrise

**Catégorie 9 et 10** : Cadres supérieurs

**Catégorie 11 et 12** : Cadres de classe exceptionnelle

### 2-3-2 : Logo

Le choix du nouveau logo et des nouvelles couleurs a été effectué par un comité composé de divers cadres d'Air Madagascar provenant de la Direction générale, de la Direction commerciale et de la Direction administrative et financière ainsi que des experts en rebranding de Lufthansa Consulting.

L'emblème qui a été retenu par ce Comité reste le **Ravinala**, mais le graphisme symbolisant cet arbre typique de Madagascar a été modernisé et revitalisé en accord avec le désir de la compagnie de communiquer sa vitalité et sa nouvelle vision. Le **Ravinala** est aussi appelé "**arbre du voyageur**" en raison de sa capacité autrefois à éteindre la soif des voyageurs grâce à l'eau contenue dans son tronc.



**akaikikaikinao...plusproche...much closer**

### **Le premier avion repeint aux nouvelles couleurs**



### 2-3-3 : Organigramme

Comme toutes Sociétés Anonymes, Air Madagascar a comme guide principale le Conseil d'Administration et la Direction Générale sous sa responsabilité.

#### ❖ **Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est composé de dix membres désignés par l'Etat. Il défend l'intérêt des actionnaires, composés essentiellement par l'Etat, en supervisant l'administration de la compagnie. Pour cela, il assure la liaison entre les actionnaires et l'exécutif. En outre, il établit la politique générale de la compagnie en définissant la

mission à accomplir, en précisant les grandes lignes et en effectuant un suivi permanent à sa réalisation. Enfin, il désigne le Directeur Général.

#### ❖ **La Direction Générale**

A son tour, La Direction Générale, élabore les politiques ainsi que les plans stratégiques pour la mise en œuvre des décisions prises, définit les objectifs majeurs de chaque direction et maintient une ligne informationnelle permanente pour la communication des résultats.

Elle est composée de six organes de direction, et chacune de ces directions est représentée par un Directeur nommé par le Directeur Général.

Chaque direction est divisée en Département qui, à son tour, est divisé en service dont chacun a une fonction bien distincte des autres mais travaillent en complémentarité. Un service est encore subdivisé en section, à laquelle sont attribués des travaux déterminés par le service avec lequel il est rattaché.

#### ❖ **Les organismes opérationnels**

Les organismes opérationnels au sein de Air Madagascar sont composés de cinq Directions et d'un Département. Ils sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'action dans leur domaine respectif. Il s'agit de :

- **la Direction Commerciale** qui a pour rôle d'assurer la rentabilité commerciale de la compagnie.
- **la Direction Industrielle** qui a pour mission de réaliser les entretiens d'aéronefs de la compagnie ou des tiers conformément aux normes requises par les autorités, les demandes de travaux exprimées par l'utilisateur et aux procédures approuvées par la compagnie.
- **la Direction Financière et Administrative** chargée d'appliquer la politique financière à la fois dans le domaine comptable et budgétaire, et celui plus technique des achats et de l'informatique.
- **la Direction des Opérations au Sol** qui est responsable de toutes les activités relatives au traitement des passagers et de leurs bagages, des services d'assistance au sol ainsi que du commissariat.
- **la Direction des Opérations** chargée d'assurer, conformément aux dispositions réglementaires et autres exigences additionnelles en vigueur

la réalisation du programme d'exploitation et le maintien des compétences spécifiques du personnel d'exploitation.

- ***le Département Ressources Humaines*** qui s'occupe de la gestion et l'administration du personnel ainsi que toutes les fonctions afférentes au personnel.

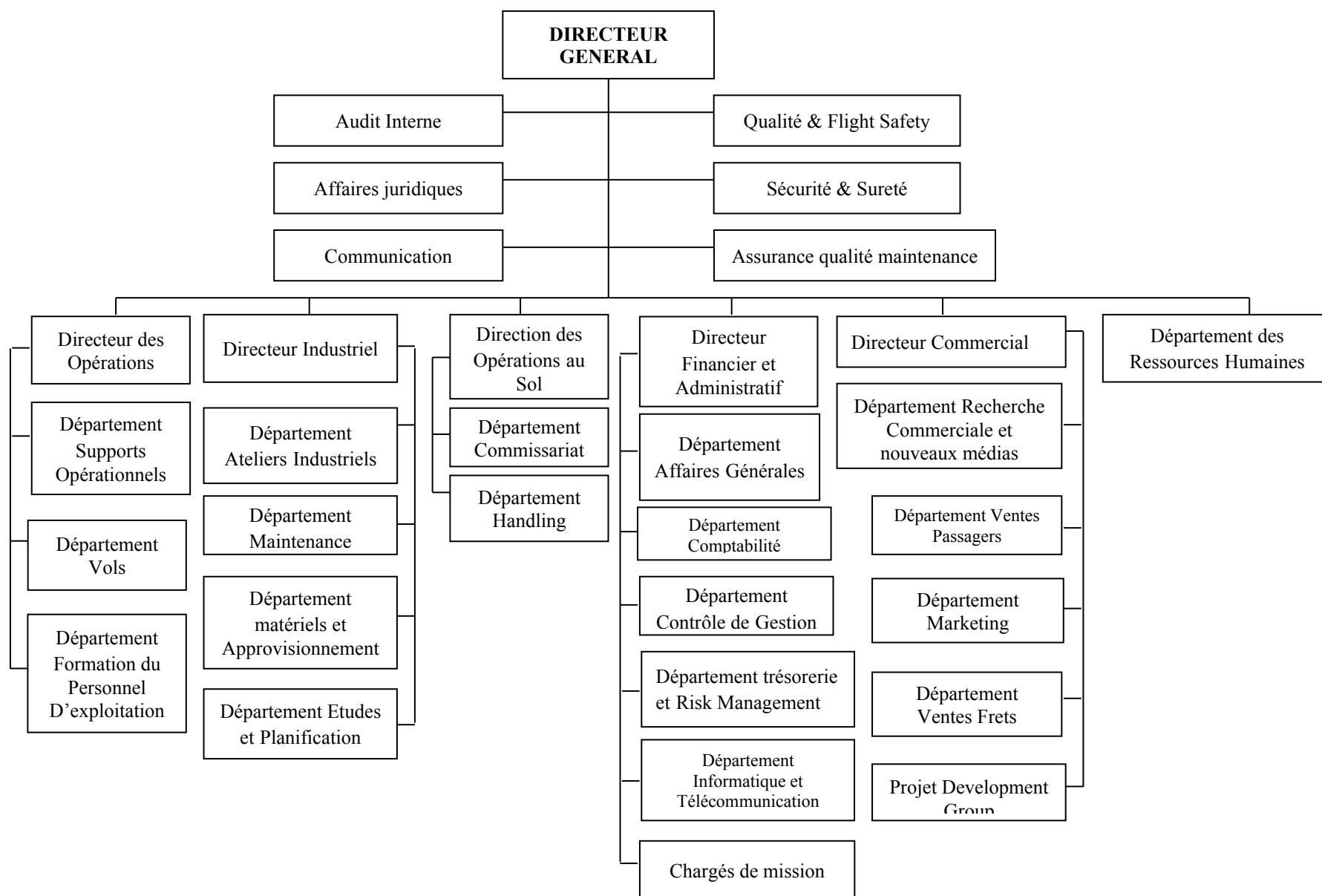
#### ❖ **Les organismes fonctionnels**

Les organismes rattachés en staff à la Direction Générale sont au nombre de six. Ils ont pour missions de conseiller, de parfaire les services, assurer les relations publiques, de veiller sur la sécurité, la sûreté, et la qualité d'exploitation. Il s'agit notamment de :

- *l'Audit Interne,*
- *les Affaires Juridiques,*
- *la Communication et Relations Publiques,*
- *le Flight Safety et Assurance Qualité Opérations,*
- *l'Assurance Qualité Maintenance,*
- *la Sûreté et Sécurité*

# ORGANIGRAMME

ELABORATION DU MANUEL QUALITE DE L'AUDIT INTERNE



## **Chapitre II : PRESENTATION DU DEPARTEMENT AUDIT INTERNE DE AIR MADAGASCAR**

### **Section 1: CHARTE DE L'AUDIT**

#### **1-1 : Missions**

C'est une fonction indépendante d'évaluation et d'assistance à la disposition de la Direction et du Management.

L'audit interne a pour mission :

- D'effectuer pour le compte de la Direction générale la vérification par l'intermédiaire d'audits :

- ❖ De l'application de l'effectivité de ses politiques et directives
- ❖ De l'efficacité et de l'effectivité de la gestion au sein de l'entreprise
- ❖ De l'application des réglementations auxquelles l'entreprise doit se soumettre ;

- D'aider les divers responsables de l'entreprise à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise et la préservation de son patrimoine.

Dans ce sens l'audit interne a pour fonction d'assister chaque responsable de l'entreprise dans l'exercice de leur activité, à respecter les principes du contrôle interne et à surveiller de manière indépendante la machinerie des responsables ainsi que des recommandations d'amélioration et un service de consultance conçu à apporter de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation.

#### **1-2 : Objectifs « *Apporter de la valeur ajoutée et améliorer la gestion de l'organisation* »**

L'intervention de l'audit interne est de déterminer si le système de la gestion du risque et du contrôle interne de l'organisation tel que conçu et représenté par le management, est adéquat et fonctionne de manière à s'assurer de :

- ❖ L'adéquation et de l'effectivité des contrôles internes en matière d'opérations financières, comptables et opérationnelles ;
- ❖ La qualité de la performance (atteintes des objectifs assignés) ;
- ❖ La conformité des opérations à la politique, planification, procédures, réglementations et contrats ;
- ❖ L'identification et la gestion convenable des risques inhérents à l'activité ;
- ❖ La sauvegarde des biens et la protection du personnel ;
- ❖ La fiabilité, l'exactitude, l'opportunité et l'intégrité des informations financières, comptables et opérationnelles ;
- ❖ L'utilisation d'une manière économique et efficace des moyens ;
- ❖ La prévention des fraudes et des désastres ;
- ❖ La coordination entre entités.

Dans ce sens, l'objectif de l'audit interne est d'être un outil de gestion à la disposition de la Direction et d'être un partenaire du Management.

En procédant à une appréciation indépendante de l'organisation, et à faire une analyse approfondie du système de la gestion des risques et contrôle interne, l'audit interne s'attache à créer de la valeur ajoutée et à améliorer la gestion de l'organisation.

### **1-3 : Droit de l'Audit Interne « Liberté d'action »**

Pour être efficace dans son rôle d'assistance au Management, le Département Audit doit pouvoir apprécier chaque phase et secteur de l'activité de l'entreprise.

De ce fait, le Responsable de l'audit interne et le personnel du Département sont autorisés dans la limite de leur fonction respective à :

- ❖ Avoir un accès sans restriction à toutes les fonctions, registres, propriété, et personnel de l'organisation ;
- ❖ Avoir l'accès plein et libre à la Direction Générale ;
- ❖ Avoir une totale liberté sur la gestion des ressources du Département, la définition des fréquences et sujets choisis, la détermination des domaines, et l'application des techniques nécessaires pour accomplir les objectifs de l'audit ;
- ❖ Obtenir l'assistance du personnel des unités de l'organisation où ils exécutent des audits ;



- ❖ Demander si nécessaire l'assistance des spécialistes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ;
- ❖ Formuler des recommandations ;
- ❖ Suivre et évaluer les actions correctives.

Par contre, le Responsable et le personnel du Département de l'audit interne ne sont pas autorisés à :

- ❖ Assurer ou assumer une responsabilité ou devoirs opérationnels pour l'organisation ;
- ❖ Diriger les activités de tout employé de l'organisation non membre du Département audit interne, excepté le cas où de tels employés ont été assignés convenablement pour aider les membres de l'audit interne dans la réalisation de la mission ;
- ❖ Imposer des actions correctives au Management.

#### **1-4 : Obligations de l'audit Interne « *Professionnalisme et conformité au code de déontologie du métier d'auditeur* »**

Le Chef de Département de l'audit interne et le personnel du Département de l'audit interne ont la responsabilité de :

- ❖ Développer un plan d'audit annuel flexible basé sur une évaluation des risques, incluant tous les risques ou problèmes de contrôle identifiés par le Management, de soumettre ce plan à l'approbation de la Direction et d'en assurer les mises à jour périodiques ;
- ❖ Réaliser le plan d'audit annuel, comme approuvé, ainsi que les autres audits non programmés demandés par le Management et la Direction selon l'importance du sujet et la disponibilité des ressources ;
- ❖ Développer et maintenir un niveau de connaissance, de compétence et d'expérience suffisant afin de satisfaire aux exigences de cette charte ;
- ❖ Evaluer les réorganisations, les consolidations et les changements de fonctionnement de services, fonctions ou opérations, et le processus de contrôle correspondant avec leur développement, mise en œuvre, et /ou leur expansion ;

- ❖ Etablir des rapports périodiques qui résument les résultats d'activités de l'audit ;
- ❖ Apporter son assistance dans les enquêtes sur des activités frauduleuses suspectes dans l'organisation et notifier le Management et la Direction des résultats ;
- ❖ Considérer l'étendue du travail des commissaires aux comptes externes et Autorité de surveillance, comme appropriée, dans le but de fournir une couverture d'audit optimale à un coût raisonnable à l'organisation.

Dans l'exercice de leur fonction, le responsable et le personnel du Département de l'audit interne doivent démontrer un grand professionnalisme et s'attachent en permanence à appliquer ou à dépasser les normes de la fonction audit, à respecter la présente charte et à avoir une conduite conforme à la déontologie du métier d'auditeur.

## **Section 2: ORGANISATION**

***« Garantie De L'indépendance et de l'objectivité vis- à- vis des activités à auditer ».***

L'audit interne est rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale pour lui permettre d'avoir une liberté d'action et de fonctionner en toute indépendance et en toute objectivité.

De ce fait l'Audit Interne :

- ❖ Intervient toujours sous le mandat de la Direction Générale ;
- ❖ Ne doit pas avoir de la responsabilité dans l'activité qu'il audite ;
- ❖ N'a aucun pouvoir hiérarchique et de ce fait ne peut imposer aux divers responsables des directives sur la façon de gérer leurs entités. L'audit interne n'a aucune autorité ni responsabilité sur la définition et sur la mise en œuvre des actions correctives.

### **2-1 : Le service Audit Interne**

Le service Audit interne a pour responsabilité :

- ❖ De mettre en œuvre un système d'appréciation d'efficacité et d'effectivité des opérations dans tous les secteurs d'activités de l'entreprise ;

- ❖ De planifier et de lancer les audits définis dans le planning annuel d'audit ou demandés par la Direction Générale ou le Management ;
- ❖ Et d'en assurer le suivi.

### **2-2 : Obligation de l'audité « *Coopération à l'audit* »**

Comme l'une des finalités de l'audit est d'assister l'audité à améliorer sa gestion, l'audité a tout intérêt à coopérer au processus de l'audit. Entre autres, l'audité a l'obligation de :

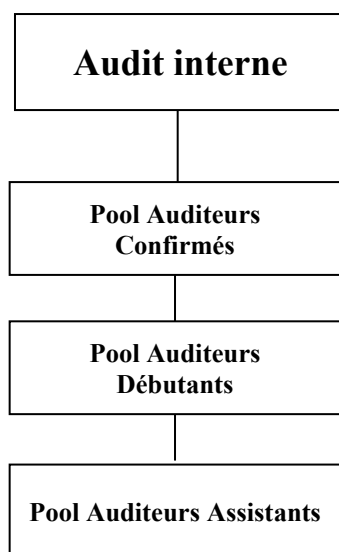
- ❖ Communiquer toutes les informations pertinentes relatives à l'activité à auditer ;
- ❖ Fournir ou aider à fournir les moyens matériels ou documents nécessaires pour supporter la recherche des faits ;
- ❖ Définir et de décider des actions correctives à mener ;
- ❖ Répondre aux points d'audits dans un délai raisonnable et de mettre en œuvre les actions appropriées correspondantes pour l'amélioration de la performance de l'activité.

De plus, le responsable de l'activité à auditer a le devoir d'animer tout le membre de son personnel pour participer pleinement et honnêtement à l'audit.

### **2-3 : Droit de l'audité « *Respect de la part de l'auditeur* »**

Dans un souci d'efficacité et d'objectivité et de justice, l'audité a le droit :

- ❖ D'avoir, dans la mesure où le type d'audit le permet, la primeur des remarques de l'auditeur au cours de la réunion de clôture ;
- ❖ De valider et éventuellement de commenter selon son point de vue, les conclusions émises par l'auditeur ;
- ❖ D'être parmi les destinataires des rapports d'audit ;
- ❖ D'exiger de l'auditeur de respecter le planning d'audit ;
- ❖ D'être respecté par l'auditeur dans ses décisions de Management.

**2-4 : organigramme du Département Audit Interne****Chapitre III : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION****Section I : ORIGINE ET DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE****1-1 : Origine**

Bien qu'introduit dans le domaine du management par les Anglo-Saxons au début de ce siècle, le terme « audit », qui vient du latin « audire » (écouter), correspond en Europe à une très ancienne tradition. Ce terme remonte en effet vraisemblablement à une pratique romaine du contrôle, au nom de l'Empereur, des comptabilités et de la gestion des administrations des provinces de l'Empire ; un personnel spécialisé procédait périodiquement à des auditions des administrateurs locaux et à des vérifications.

Cette tradition s'est ultérieurement répandue, tout d'abord exclusivement dans les administrations. Puis, après l'avènement du capitalisme et de l'actionnariat public, des prescriptions légales ont prévu l'intervention des réviseurs comptables pour les sociétés par actions dont le capital était ouvert au public. Des modalités nouvelles de l'audit sont alors apparues : exclusivement interne au début, l'audit fut de plus assuré par des firmes spécialisées et indépendantes. Ainsi Arthur Andersen créa-t-il le cabinet d'audit du même à

Chicago en 1913. De la fiabilité des documents comptables, l'audit s'est ensuite progressivement étendu à l'appréciation du contrôle interne, c'est-à-dire à la fiabilité de l'information de gestion en général et au respect des procédures internes.

Source : les éditions d'organisation p 25

### **1-2 : Définition**

L'audit interne est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la fidélité des comptes, en lui donnant une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, en apportant des conseils pour les améliorer et en contribuant à créer de la valeur ajoutée.

L'audit est donc le moyen d'évaluer l'existence par rapport aux Normes et aux Objectifs prédéfinis.

Selon la Norme ISO 19011, 2002, l'audit est un processus systématique indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit sont satisfaits.

Les critères d'audit recouvrent l'ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées. Par contre les preuves d'audit sont des enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables.

## **Section 2: OBJET DE L'AUDIT INTERNE**

### **2.1 : Missions**

L'audit interne est une activité ayant pour vocation d'aider les responsables des opérations, à respecter les principes du contrôle interne c'est-à-dire les bonnes pratiques du management face aux risques qui menacent les activités.

Ainsi l'audit interne a pour fonction d'assister le management dans l'exercice de leurs responsabilités respectives en fournissant des examens et analyses neutres et impartiales sur la manière de gérer leurs activités et de leur proposer des recommandations d'amélioration, de protection là où il constate des risques de dysfonctionnement.

Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en apportant une approche systémique et disciplinée de façon à évaluer et à améliorer l'efficacité de la gestion du risque et de contrôle de l'entreprise.

## **2-2 : Place**

- L'audit interne est pratiquée de manière ponctuelle et discontinue et est une fonction indépendante des activités contrôlées.

- Créée à l'origine comme service d'appoint au contrôle interne, pour en tester la pertinence et l'efficacité, la fonction d'audit interne a ensuite été isolée en un service spécifique, assorti de ses propres règles et de ses propres objectifs : le renforcement de la fiabilité des informations de l'entreprise, la vérification de l'efficacité des procédures utilisées et l'amélioration de sa rentabilité et de sa profitabilité.

- l'audit interne appartient au personnel de l'entreprise et travaille pour le bénéfice des responsables : managers, Direction générale, éventuellement comité d'audit.

- l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer.

## **2.3 : Rôle de l'Audit Interne**

Il se décompose en trois points :

- ❖ Vérifier la fiabilité des informations, notamment financières ;
- ❖ Juger de l'efficacité et de la suffisance des mesures prises en vue d'assurer la protection des actifs et l'utilisation optimale des ressources ;
- ❖ Evaluer les performances des différents Départements sous l'angle des politiques appliquées, du plan d'organisation des procédures suivies, des performances individuelles et du suivi de la mise en œuvre des recommandations.

L'audit doit clarifier les missions et les pouvoirs attachés au service audité. Il ne repose pas uniquement sur la confrontation de normes fixées à priori et de vérifications effectuées à posteriori. Il examine également la manière dont se déroulent les actions des opérationnels ou des fonctionnels et en identifie les risques.

## **Section 3: APPROCHE GENERALE DE L'AUDIT INTERNE**

### **3-1 : Codes de déontologie**

Dans le respect du code de déontologie, en tant que membre de l'audit interne, chaque auditeur, dans l'exercice de sa mission doit :

- ❖ Exercer ses responsabilités avec honnêteté, objectivité et diligence ;

- ❖ Faire preuve de loyauté avec l'entreprise ;
- ❖ Faire preuve de discrétion et discernement quant aux informations recueillies lors de la mission ;
- ❖ Promouvoir en permanence le métier et le standard de l'audit interne ;
- ❖ Ne pas entreprendre des actions ou dissimuler les informations qui pourraient d'une manière ou d'une autre mettre en péril les intérêts de l'entreprise ou déformer la mission et les responsabilités du Département Audit.

Par ailleurs,

Les auditeurs ne peuvent se substituer aux policiers lors d'une enquête ou lors d'une découverte de fraudes graves. Ils veillent à conduire leurs enquêtes sans préjugé, avec objectivité.

L'auditeur est soumis à un strict secret professionnel et à une discrétion nécessaire lors de la recherche de preuves.

### **3.2 : Conduite de l'Audit Interne**

Elle s'articule en trois phases :

- Vérification de la conformité des données
- Evaluation de l'efficacité des procédures et des conséquences des carences éventuelles
- Recommandations sur des mesures qui permettent de combattre ces carences

L'audit interne examine toutes les dimensions susceptibles d'avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise. Il n'y a pas de limite aux domaines abordés par l'auditeur interne (risques commerciaux, efficacité des procédures comptables ...)

Il assiste également la direction et les membres de l'entreprise. Dans le cas d'un groupe important, ces prestations sont fournies à une direction précise et pas seulement à la Direction générale.

### **3-3 : Normes Internationales**

Tout secteur d'activité procède à l'activité de l'audit interne. L'objet, la taille, la complexité et la structure ainsi que la réalisation de la mission par des auditeurs professionnels que ce soit internes ou externes à l'organisation différencient la pratique de l'audit interne d'un secteur à un autre. Malgré cette différenciation, les auditeurs sont amenés à respecter les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

L'élaboration et la diffusion des normes sont un processus continu. « The Internal Auditing Standards Board » mène une large consultation et concertation avant la publication des Normes. Pour cela, des avant-projets sont soumis au plan international pour commentaires publics.

#### **Objet :**

Les Normes ont pour objet :

- De définir les principes de base de l'audit interne ;
- 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 des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- D'être un facteur d'appréciation.

Les Normes se composent des Normes de qualification, des Normes de fonctionnement et des Normes de mise en œuvre.

- Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie
- Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualités permettant d'évaluer les services fournis
- Les Normes de mise en œuvre concernent les activités d'assurance et les activités de conseil

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux de l'audit interne et les Normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

Au cours de cette première partie, nous avons pris connaissance du cadre général de notre étude, passons maintenant à l'identification des problèmes qui fera l'objet de notre deuxième partie.



## **DEUXIEME PARTIE**

# **IDENTIFICATION DES PROBLEMES**



## **DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

Cette deuxième partie nous conduit à l'identification des problèmes qui se trouvent à l'externe de la compagnie dont l'appréciation permet de tirer les menaces et les opportunités pour cette dernière, ils se manifestent aussi à l'interne dont l'appréciation se fera au niveau de la compagnie d'une part et au niveau de son Département d'autre part afin de pour pouvoir donner son diagnostic interne.

### **Chapitre I : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

#### **Section 1 : ENVIRONNEMENT MACRO ECONOMIQUE**

L'environnement macro-économique est celui dont l'entreprise devrait y faire face et par contre elle ne peut pas exercer une influence en retour.

Il se définit comme l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit ou au détriment de l'entreprise.

En d'autre terme, l'environnement macro-économique renferme cinq paramètres, à savoir : Politique, Economique, Social, Technologique et Juridique, qui s'imposent sur la vie de l'entreprise et que nous allons étudier successivement.

#### **1-1 : PARAMETRE POLITIQUE**

##### **1-1-1 : Privatisation**

La privatisation est le désengagement total ou partiel de l'Etat au sein de son organisme. C'est une opération qui consiste à céder l'actif appartenant à l'Etat aux investisseurs étrangers, aux sociétés privées et aux particuliers.

La privatisation est un recours auquel l'Etat procède lorsqu'il se croit dans l'impossibilité de ne plus pouvoir mener à bien le fonctionnement de ses organismes publics ou semi-publics

Plusieurs raisons peuvent inciter le gouvernement à faire une privatisation, néanmoins, cette intension répond toujours à deux objectifs : le premier sera de réduire l'étendue du secteur public afin d'améliorer les performances de l'économie et le second, de se procurer des capitaux.

Dans l'ensemble, les privatisations sont parvenues à améliorer les performances des entreprises dont les résultats apparaissent affaiblis par le contrôle de l'Etat.

Constatant que Air Madagascar était au bord de la faillite, l'Etat a décidé de se passer de sa gestion en la mettant entre les mains de LUFTHANSA CONSULTING, le but est de pouvoir proposer des meilleures qualités de service afin de concourir aux autres opérateurs tels que AIR FRANCE, AIR MAURITIUS, CORSAIR etc.

### **1-1-2 : Crise politique**

Une crise politique a un énorme conséquence sur la vie d'une nation tant sur le plan économique que social.

- Sur le plan économique, si nous revenions un peu vers l'année 2002 qui a été une véritable crise, presque tous les produits ont rencontré une augmentation du prix qui a atteint presque le double du prix habituel. Par conséquent, toutes les activités économiques ont été perturbées y compris le transport aérien.
- Sur le plan social, elle a changé la mentalité des gens. Ces derniers rencontrent beaucoup de difficultés et deviennent agressifs.

## **1-2 : PARAMETRE ECONOMIQUE**

### **1-2-1: Libéralisation du ciel de Madagascar**

Suite à la décision prise par le gouvernement sur la libéralisation du transport aérien jugée pour l'intérêt du pays, Air Madagascar doit s'attendre alors à une forte concurrence dans les mois à venir tant sur le réseau international que sur le réseau domestique.

L'ouverture du ciel de Madagascar favorise l'accrue des investissements dans le domaine du transport aérien et implique qu'il n'y a pas de règles légales à suivre pour la politique de prix mais que chacun fixera son coût à condition de ne pas nuire aux intérêts des autres.

En effet, cela fait plusieurs années que Air Madagascar ne détenait plus le monopôle du marché, car déjà, en 1990, suite aux recommandations de la Banque Mondiale qu'a commencé la libéralisation effective de l'exploitation aérienne à Madagascar. Plusieurs compagnies se sont alors données naissance pour s'affronter à la

concurrence telles que Malagasy Air Line, Air Austral, Air Mauritius, Inter Air, Corsair, et Air France.

Aujourd'hui, face à ces nombreux concurrents, on s'expose encore à la venue des autres investisseurs.

Pour sa part et face à l'environnement actuel, Air Madagascar a consacré l'année 2005 comme étant une année de service pour pouvoir rester sur sa lancée vers le développement et de rentabilité, c'est sur l'assurance de la qualité du produit et de sa fiabilité ainsi que sur le prix que la compagnie va apporter sa différenciation au niveau de la concurrence.

Cette libéralisation ne représente pas essentiellement un problème pour la Compagnie mais considérée comme un Challenge qui renferme beaucoup de risques et d'enjeux

### **1-2-2 : Développement du tourisme**

On ne peut pas ignorer le secteur touristique dans une nation si cette dernière tend vraiment à être connue au niveau mondial.

Pour sa part, Madagascar a décidé de favoriser le développement de son secteur touristique cette année. Le tourisme favorise la rentrée des devises sur le territoire malgache et son accroissement fera augmenter la valeur de notre masse monétaire. Donc, il joue un grand rôle pour le développement du secteur aérien et parallèlement favorise l'augmentation des recettes des monnaies étrangères et contribue à l'équilibre de la balance commerciale.

D'après les données du Ministère du Tourisme, le nombre de touristes arrivés à Madagascar pour l'année 2004 a atteint une totalité de 280 000 personnes, ainsi ce nombre a largement dépassé la prévision qui était de 200 000 personnes.

En effet, on pourrait espérer que la relance de ce secteur aura une grande influence sur l'augmentation du nombre de touristes. Quant aux originaires des visiteurs, les Français restent majoritaires suivis de loin par les Italiens, les Anglais, les Allemands et enfin les Japonais.

Cette ambition de favoriser le développement du secteur touristique nécessite une étroite collaboration entre les différents opérateurs dans le monde du tourisme pour ne citer que les Agences de Voyages, les tours opérateurs, les compagnies de transport etc...

### **1-2-3 : Fluctuation de la monnaie nationale**

Au cours de l'année 2004, la monnaie nationale s'est dépréciée de 65% par rapport aux devises étrangères (Source INSTAT). Cette dépréciation est due par l'insuffisance de l'exportation par rapport à l'importation.

L'importation a reconnu une progression massive à cause de la détaxation faite par le gouvernement sur les appareils électro-ménagers et les voitures utilitaires. Plusieurs opérateurs ont couru à investir dans ce domaine.

Par contre, nos produits d'exportation laissent à désirer sur le niveau mondial car ne renferment pas les normes requises. Par conséquent, la rentrée des devises sur le territoire malgache est insuffisante.

La dépréciation de notre monnaie défavorise le secteur aérien qui effectue la plupart de ses opérations en devise. Cette fluctuation de la monnaie fait partie des risques encourus par ce secteur d'activité. Chaque compagnie aérienne est alors appelée à maîtriser ces risques pour ne pas avoir trop de dégâts sur le résultat d'exploitation.

### **1-2-4 : Variation du prix du baril de pétrole**

La variation du prix de pétrole déstabilise l'activité économique du pays. Le coût d'exploitation du transport aérien dépend en général du prix du pétrole. A vrai dire, l'augmentation de celui-ci ne dépend pas de l'Etat malgache mais se trouve au niveau mondial. Le prix au niveau international ne cesse d'augmenter à cause de l'insuffisance de la production et l'augmentation de la demande. D'après les sources venant de INSTAT, on a rencontré une variation trimestrielle de 13,6% sur les prix du carburant entre les mois d'Août et Novembre 2004. Pour le mois de janvier 2005, le prix du baril a été de 42\$ et atteint les 58\$ le mois de juin de cette année.

Pour la compagnie Air Madagascar, elle s'approvisionne désormais auprès des distributeurs locaux qui fixent des prix plus chers par rapport à ceux des autres pays.

### **1-2-5 : Amélioration des infrastructures**

La politique gouvernementale pour le développement rapide et durable représente un vaste programme et requiert beaucoup d'efforts et de sacrifices pour la population entière. En fait, le projet du gouvernement a été accentué sur l'amélioration des infrastructures que ce soit routières, maritimes, ferroviaires, fluviales ou aériennes qui projette à leur aménagement, réhabilitation et/ou même construction.

En effet, on ne peut pas ignorer les avantages apportés par l'ouverture des routes car elles relient les régions isolées ayant une potentialité de production à d'autres régions, facilitent également la circulation des marchandises et des passagers pour pouvoir échanger les techniques de savoir faire ainsi que les nouvelles technologies.

Concernant les investissements aéroportuaires, le Gouvernement malgache a orienté ses actions sur les points suivants :

- \* l'amélioration des conditions de sécurité des trafics aériens : vols de nuit, balises, systèmes de télécommunication,
- \* l'amélioration de la sûreté dans les aéroports internationaux par la mise en place d'un système de contrôle entrée-sortie,
- \* l'aménagement, la réhabilitation et l'extension des infrastructures aéroportuaires selon les niveaux de trafics projetés et ce en cohérence avec la politique de développement du tourisme et la politique de désenclavement.

### **1-3 : PARAMETRE SOCIAL**

#### **1-3-1 : Insécurité publique**

Actuellement, les malgaches vivent dans l'angoisse et l'inquiétude à cause des actes de banditisme qui se produisent partout (terrorisme causé par les DAHALO et complices) par exemple les Kidnapping, les viols, les meurtres etc. En fait chaque province a sa mauvaise réputation à propos des actes du terrorisme.

L'existence de cette insécurité nationale pourrait causer un impact défavorable sur les chiffres d'affaire des compagnies de transport y compris le transport aérien. Les gens ont peur de se déplacer vers les autres provinces et préfèrent rester dans leur région.

### **1-3-2 : Niveau de vie**

La crise économique de ces dernières années a une grande répercussion sur les niveaux de vie des malgaches. Les informations auprès de INSTAT ont permis de constater que environ 80% des malgaches vivent au-dessous du seuil de la pauvreté. Ce pourcentage nous montre qu'il est difficile pour la majeure partie de la population de se nourrir convenablement, à savoir déjà l'impossibilité de se procurer des produits de premières nécessités qui, en général on ne peut pas se passer.

L'inflation atteint aujourd'hui 13,8%( Source INSTAT), qui à ce stade, Madagascar fait face à une inflation chronique. La hausse sans cesse des prix de produits au détriment du pouvoir d'achat rend complètement la vie inconfortable voire même invivable.

En conséquence, tous les besoins extraordinaires sont mis à l'écart et que voyager en avion reste un besoin extrêmement inimaginable car leur pouvoir d'achat ne leur permet pas.

### **1-3-4 : Désenclavement des lieux**

Malgré les efforts faits par le gouvernement pour l'amélioration des infrastructures routières, beaucoup de régions restent inaccessibles telles que FORT-DAUPHIN, DIEGO, MAINTIRANO

Ce sont des zones enclavées et les habitants se sentent loin du monde. La circulation s'avère très difficile et les routes sont impraticables surtout en saison de pluie, le voyage peut durer plusieurs jours.

C'est à ce stade que le transport aérien joue un rôle fondamental pour le développement de ces régions malgré le coût d'exploitation élevé qui ne génère que peu de bénéfice.



#### **1-4 : PARAMETRE TECHNOLOGIQUE**

Dans cette ère de mondialisation, qui se définit comme « mouvement d'internationalisation des économies et des sociétés induit par le développement des échanges dans le monde » implique le prolongement de l'ouverture de l'économie de chaque pays.

Dans ce cas, la mondialisation entraîne le développement de la technologie qui est devenue maintenant une menace pour les petits opérateurs économiques qui ne disposent pas des moyens. Elle est alors devenue un facteur de survie ainsi que de réussite pour l'entreprise car les forces et avantages de vaincre la concurrence appartiennent à celle qui dispose des moyens nécessaires. Ainsi, l'homme est insatiable et cherche toujours à combler ce manque à la recherche d'une innovation sans fin.

Pour toute entreprise, la satisfaction des attentes de la clientèle reste l'objectif fondamental et représente un défi à relever entre les concurrents. Bref, dans cette situation évoluant chaque société soucieuse de sa pérennité ne peut pas ignorer la technologie.

#### **1-5 : PARAMETRE JURIDIQUE**

##### **- Les organisations internationales**

La convention de Varsovie signée le 12 Octobre 1929 et le Protocole de la Haye du 28 Septembre 1955 règlent les rapports juridiques entre les transporteurs aériens et les usagers de leurs lignes (passagers et fret). Ils parlent des règles du transport aérien, des droits des clients et les obligations des transporteurs.

Il existe deux associations pour l'établissement des lois et les règles communes du monde de transport aérien. qui sont l'IATA et l'ICH

- *L'International Air Transport Association (IATA)*

Cette association de compagnie aérienne est née en Avril 1945 à la Havane elle a pour mission de représenter et de servir les intérêts de ses membres, en standardisant les normes de transport aérien de passagers à travers le monde.

Pour cela, elle a pour but de :

- \* Promouvoir au développement des transports aériens sûrs, réguliers et économiques au bénéfice du peuple du monde,
- \* Favoriser le commerce aérien et étudier les problèmes s'y rapportant,
- \* Unifier les instructions générales dans les services de transport internationaux,
- \* Coopérer avec l'organisation internationale d'aviation civile et les autres organismes internationaux.

Par ailleurs, l'association offre aussi des avantages pour les compagnies membres tels que la formation, l'édition et la vente de manuels sur le transport aérien, le consulting.

- L'IATA Clearing House (ICH)

Dans le monde du transport aérien, toutes compagnies qui veulent effectuer des vols internationaux doivent faire son adhésion dans cette association. C'est un sous organisme de l'IATA qui associe les compagnies aériennes et les fournisseurs aéronautiques (constructeurs de pièce d'avion, revendeurs agréés par ces constructeurs, prestataires de service commissariat, transitaires, constructeurs de matériels d'assistance piste, etc).

Les objectifs de l'IATA sont de faciliter le règlement des factures entre les compagnies membres et à les protéger des mauvais payeurs. Pour sa part, l'ICH centralise les diverses compensations. Pour cela, chaque compagnie membre envoie ses factures à l'ICH, ce dernier calcule ensuite les balances entre les membres. La chambre de compensation de l'IATA fonctionne exactement comme celle des banques. Ainsi, entre deux compagnies par exemple, celle qui émet le moins de factures règle à l'autre la différence à l'ICH qui assure les transactions.

**- Les réglementations nationales**

C'est l'Aviation Civile de Madagascar (ACM) qui élabore les réglementations en matière de transport aérien à Madagascar et a pour mission de :

- \* élaborer des textes réglementaires et surveiller leur application,

- \* mettre en place un environnement technique, économique et juridique à une saine libéralisation du transport aérien à Madagascar,
- \* trouver des privés prêts à investir dans les services de transports et dans la gestion des aéroports.

Les transports aériens à Madagascar sont régis par:

- \* La loi N°99-031 relative à l'Aviation Civile de la République de Madagascar,
- \* L'arrêté N°3028/94 relatif à l'obtention, au renouvellement, à la modification, à la suspension ou au retrait d'une autorisation d'exploitation de route,
- \* L'arrêté N°3029/94 relatif à l'obtention, au renouvellement, à la suspension, au retrait d'un permis de Compagnie civile de transport aérien public,
- \* Le décret N°99-123 fixant les modalités d'exploitation des services de transport aérien internationaux.

#### **- Les normes et les standards internationaux**

Dans le domaine du transport aérien, il existe des normes et des standards. Beaucoup de possibilités sont ouvertes à une compagnie aérienne lorsqu'elle se voit attribuer ces agréments. Par exemple, en matière de maintenance aéronautique, il y a les certifications JAR 145 et PART 145 délivrées par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne. Ce sont des normes permettant à une compagnie d'assurer la maintenance des aéronefs sous immatriculation européenne.

Pour le cas de Air Madagascar, la certification JAR 145 lui a été retirée pendant la crise de 2002 pour être restituée un an après. Ce label délivré par les autorités de l'aviation civile européenne certifie que les ateliers de maintenance aéronautique de la Compagnie Air Madagascar sont aux normes européennes. A cet effet, elle peut maintenir les Boeing de type 737 et 767.

## **Section2: SYNTHESE DE L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DU TRANSPORT AERIEN**

Dans cette section, nous allons apprécier en premier lieu le marché global du transport aérien qui parlera des tendances aux regroupements de grandes alliances et le principe des compagnies émergentes. En second lieu, il a le marché régional et local qui mettra en exergue la concurrence, la clientèle et les principaux réseaux exploités par la compagnie.

## **2-1 : MARCHE GLOBAL**

Cette notion fera une appréciation générale sur le type de coordination entre les différentes grandes compagnies.

### **2-1-1 : Tendances aux regroupements des grandes alliances**

Plusieurs compagnies aériennes ont l'habitude de se regrouper au sein d'une alliance, plus exactement, de faire une synergie dans leurs activités. L'objectif recherché est de pouvoir dominer le domaine d'activité en accaparant une large part de marché. Cette fusion représente beaucoup d'avantages pour les compagnies participatives car en regroupant, on a plus de forces pour affronter la concurrence, ainsi, le profit augmente à raison de la diminution du coût d'exploitation engendrée par la réduction des charges. On peut prendre comme exemple les alliances SKY TEAM, DELTA.

### **2-1-2 : Les compagnies émergentes ou Solo players**

Par contre certaines compagnies n'approuvent pas la fusion dans leurs activités mais préfèrent travailler seules. Ce sont des grandes compagnies qui veulent montrer sa puissance ainsi que sa personnalité sur le marché tel est le cas de la compagnie AIR CHINA qui est très connue et remarquable par sa potentialité de diversification de produits, en d'autre terme, cette compagnie exploite plusieurs lignes.

## **2-2 : MARCHE REGIONAL ET LOCAL**

AIR MADAGASCAR opère sur trois segments de marché.

En général, un marché est un terrain de concurrence entre les différentes entreprises qui présentent les mêmes biens.

Identifions d'abord la concurrence et la clientèle de la compagnie.

### **2-2-1 : La concurrence**

Pour la compagnie AIR MADAGASCAR, la forme de concurrence peut être divisée en deux grandes catégories, à savoir la concurrence directe et la concurrence indirecte :

- \* la concurrence directe

Les concurrents directs représentent l'ensemble des entreprises qui exploitent le même marché avec le même produit en visant une cible identique.

AIR MADAGASCAR considère comme concurrents directs toutes compagnies aériennes qui offrent un service semblable c'est-à-dire celles qui desservent les mêmes lignes dans la même zone de prix.

- \* la concurrence indirecte

Les concurrents indirects s'entendent comme l'ensemble des opérateurs qui offrent des produits substituables.

Pour le transport aérien, la concurrence indirecte se manifeste tant sur le plan national que sur le plan international

### **2-2-2 : La Clientèle**

La clientèle de la compagnie Air Madagascar est constituée de personnes physiques et de personnes morales.

La compagnie reçoit cinq types de clientèle, à savoir :

- \* La clientèle ethnique: elle concerne les personnes qui vivent à l'étranger mais qui ont des racines ou des relations à Madagascar et qui font des visites familiales.
- \* Les touristes: Ce sont des étrangers qui viennent chez nous pour visiter et découvrir les richesses du pays.
- \* Les étudiants : Ce sont les étudiants qui vivent dans les provinces mais qui font leurs études dans la capitale et pour cela, ils font le va-et-vient.
- \* Les hommes d'affaires : Ce sont les personnes qui sont obligées de voyager tout le temps à cause de leur travail.

- \* Les administrateurs : Ce sont les personnels d'entreprise qui sont en voyage d'affaires.

De par leur spécificité et du type de contrat les liant avec Air Madagascar, ces types de clientèle peuvent être regroupés en deux grandes catégories, à savoir :

- ✱ les clients spéciaux ou « clients en compte » constituent la majorité des clients de la compagnie et de ce fait génèrent un pourcentage élevé de chiffre d'affaires. Ce type de clientèle bénéficie d'un paiement à crédit pour l'achat de leur billet. Ils sont admis dans ce type de clients après analyse des renseignements et informations les concernant, puis après l'accord de la Direction.
- ✱ les autres clients: ce sont des clients simples et par contre effectuent leur paiement au comptant.

Ici, on va focaliser notre analyse par segment de marché en identifiant les concurrents respectifs.

### **- SUR LE RESEAU INTERIEUR**

Il existe des petites compagnies qui se spécialisent dans les vols touristiques, locations d'avion etc.... Ces compagnies accaparent à leur tour leur part de marché mais ne constituent pas une grande menace pour la compagnie. Ainsi, ces derniers constituent les concurrents directs.

Cependant, on pourrait dire que AIR MADAGASCAR tient toujours le monopole du marché local en tenant compte de sa capacité à desservir presque les principales villes du pays ainsi que des régions désenclavées.

Par ailleurs, on remarque toujours l'existence des opérateurs informels Il appartient alors à l'association des compagnies aériennes de prendre en charge ces compagnies qui agissent à l'encontre des autres.

Les concurrents indirects sont constitués par le transport routier, le transport ferroviaire et le transport maritime qui sont actuellement de plus en plus développés. Il est à noter que sur ces moyens de transports énumérés, le transport routier représente le principal concurrent du transport aérien. La plupart des malgaches préfèrent la voie routière pour leur déplacement à raison probable du coût peu élevé que celui du transport

aérien. A noter que seulement 7% des malgaches utilisent la voie aérienne pour se déplacer.

#### **- SUR LE RESEAU REGIONAL**

Les principaux concurrents sont les compagnies aériennes telles que AIR MAURITIUS, AIR AUSTRAL, INTER-AIR.

Les lignes desservies par la compagnie sont l'île Maurice et La Réunion

#### **- SUR LE RESEAU LONG COURRIER**

Les principales lignes exploitées par la compagnie sur le réseau long courrier se résument comme suit :

- ✱ Liaison entre Madagascar et l'Europe dont Paris et Milan,
- ✱ Liaison entre Madagascar et l'Asie dont Bangkok,
- ✱ Liaison entre Madagascar et l'Afrique de l'Est dont Nairobi,
- ✱ Liaison entre Madagascar et l'Afrique du Sud dont Johannesburg.

Les principaux concurrents sont AIR FRANCE, CORSAIR, AIR AUSTRAL

Sur le réseau international, c'est le transport maritime qui est considéré comme étant le principal concurrent indirect. Ce dernier est très connu pour sa capacité de transporter des tonnes de marchandises alors que celui-ci est limité pour le transport aérien. En outre, pour le transport des passagers, il ne représente pas un danger. La plupart des voyageurs préfèrent encore prendre la voie aérienne que celle de maritime à raison que cette dernière mette un temps pour arriver à la destination voulue et que le voyage peut durer des mois.

### **Section 3: DIAGNOSTIC EXTERNE**

D'après les informations données ci-dessus et face à la réalité actuelle, nous allons tirer les menaces et les opportunités pour la compagnie :

### **3-1 : OPPORTUNITES**

- \* Le contrat de gestion de la compagnie a été la force de son redressement rapide,
- \* La libéralisation du ciel de Madagascar permet à la compagnie de s'ouvrir au monde,
- \* Le lancement du secteur du tourisme à Madagascar favorise l'investissement dans le transport aérien,
- \* L'insuffisance, le mauvais état voire même l'inexistence des infrastructures routières ou ferroviaires et autres moyens de transports favorisent le développement du secteur aérien,
- \* La distance reconnue entre l'extrême Nord et l'extrême Sud du pays donne une garantie pour la pérennité de certaines lignes jugées indispensables,
- \* Le nombre insuffisant des concurrents sur le réseau interne place la compagnie sur une position de monopôle,
- \* Les tendances à faire une synergie entre les compagnies pourraient être une bonne expérience et un échange de savoir-faire pour la compagnie.

### **3-2 : MENACES**

- \* L'ouverture du ciel de Madagascar placera la compagnie dans un environnement hautement concurrentiel sur tous les réseaux,
- \* L'ouverture du ciel peut entraîner également l'arrivée des autres investisseurs de son envergure,
- \* La libéralisation du transport aérien provoque aussi une concurrence accrue qui entraînera la baisse des prix des billets et bien évidemment conduira à la baisse du chiffre d'affaires,
- \* L'instabilité de la monnaie nationale perturbe les activités économiques du pays particulièrement le monde du transport aérien dont AIR MADAGASCAR en fait partie,
- \* L'augmentation sans cesse du prix du pétrole ternisse les activités et peut également conduire à des suppressions de vols. Les aéroports sont mal



équipés et non dotés de balisage de nuit. De plus, peu d'entre eux sont ouverts aux vols internationaux,

- \* La construction et/ou la réhabilitation des infrastructures routières représentent une menace pour le transport aérien,
- \* La peur engendrée par l'insécurité et l'attentat qui se produisent partout empêche les gens de voyager.

## **Chapitre II: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE**

### **Section 1 : AU NIVEAU DE AIR MADAGASCAR**

#### **1-1 : ORGANISATION**

Lors du redressement, la compagnie Air Madagascar a procédé à la réorganisation de sa structure. Cela est fait pour avoir un meilleur contrôle et une efficacité absolue. Plusieurs Départements ont été centralisés en une direction.

Chaque Direction est vigilante au niveau du contrôle qui s'est alourdi à cause de la centralisation. Chacune des directions se mouille totalement dans leur obligation réciproque et ne dispose plus de temps pour se préoccuper des affaires des autres.

La circulation des flux d'informations descendantes se fait par l'utilisation des supports de communication tels que les notes de service, note de nomination, journaux d'entreprise, téléphone, intranet etc....

#### **1-2 : RESSOURCES HUMAINES**

Air Madagascar dispose des ressources humaines réparties en plusieurs catégories. La compagnie ne procède au recrutement qu'après avoir constaté un manque de personnel au niveau de tous les Départements.

Lors de ses recrutements récents, la compagnie a rénové l'image de son personnel en donnant la place aux jeunes. Ceci est fait à raison que Air Madagascar a besoin des jeunes dynamiques, actifs et sérieux pour son redressement.

La compagnie applique la règle de polyvalence de ses cadres. Dès fois, l'affectation a un impact considérable au fonctionnement de l'entreprise. La non adaptation au nouveau poste effectué est même parfois constatée et entrave la réalisation des objectifs fixés par ce dernier. Autrement dit, certaines personnes ne sont pas affectées à la bonne place.

### **1-3 : PROCESSUS DE GESTION**

La compagnie a connu beaucoup de dysfonctionnements au sein de son organisation. Face à ce problème, plusieurs projets d'améliorations ont été apportés.

Ce redressement demande beaucoup de motivations et ciblé directement à chaque employé de la compagnie. Mais malgré les efforts faits pour donner une amélioration au niveau de la compétence du personnel, on remarque toujours des failles dans l'exécution de leurs tâches habituelles.

Pour la qualité du service rendu aux clients, cela s'avère toujours insatisfaisante à en juger les réclamations venant de ces derniers alors que l'activité principale se rattache directement à la clientèle. Il faut donc investir beaucoup d'efforts pour le personnel chargé de cette mission car la survie de la compagnie dépend de la clientèle. Il ne faut donc pas prendre cette situation à la légère mais en faire une priorité.

On remarque encore des retards ainsi que des suppressions de vols qui mettraient la clientèle dans une situation non confortable et embarrassante

### **1-4 : SITUATION FINANCIERE**

AIR MADAGASCAR a rencontré beaucoup de difficultés financières durant trois années consécutives à compter de l'année 2000 à 2002. Ces années s'avèrent très difficiles pour la compagnie à en juger les pertes financières qu'elle a réalisé.

Malgré sa totale libération des dettes effectuées, tout reste encore à faire, plusieurs problèmes restent encore à résoudre. Ainsi, AIR MADAGASCAR a renoué avec le profit à la fin de l'année 2003, après plusieurs années de lourdes pertes. En outre, l'échéance de fin Novembre 2003, rendez-vous fixé lors de la conférence des créanciers pour le remboursement du premier tiers de la dette restante, a été respecté.

### **1-5 : MOYENS ET RESSOURCES TECHNIQUES**

Le processus de rebranding de l'année 2004 implique le changement du logo pour la compagnie. Ce dernier est visible sur tous les supports essentiels tels que papier à en tête, cartes de visites, drapeaux, enseignes, banderoles, imprimés, etc.... ainsi que les matériels d'exploitation, à leur tour, tous repeints aux nouvelles couleurs.

En outre, les matériels nécessitant plus de préparation ont été remplacés tels que les matériels mis à bord, uniformes ainsi que le reste des imprimés

A noter que ce processus de rebranding a été réalisé d'une part par les experts de Lufthansa consulting et d'autre part par une étroite collaboration avec les agences de communication avec les agences de communication Grand Angle, Tam tam Video et Urban Graphics.

La concurrence actuelle oblige la compagnie à être à l'écoute des nouvelles technologies. Ainsi, pour satisfaire sa clientèle et pour appliquer son slogan d' « Etre fiable et orienté vers le service », AIR MADAGASCAR a suivi la voie de modernisation de sa flotte ainsi les deux avions Boeing 737.200 ont été remplacés par deux avions du modèles Boeing 737.300.

En plus de ces deux appareils, le Boeing 767 est mis en service pour satisfaire les attentes de la clientèle en effectuant des vols de nuit sans escale et plus de fréquences.

### **1-6 : OBJECTIFS ET STRATEGIES DE LA COMPAGNIE**

#### **- OBJECTIFS**

- ❖ Air Madagascar est une compagnie aérienne fiable, orientée vers le service;
- ❖ Air Madagascar est une compagnie aérienne compétitive ;

- ❖ Air Madagascar maintient une orientation proche du marché ;
- ❖ Air Madagascar gère ses activités en tant qu'entreprise indépendante ;
- ❖ Air Madagascar veut devenir la première compagnie aérienne pour le trafic régional ;
- ❖ Air Madagascar reste la compagnie aérienne préférée et dominante à Madagascar ;
- ❖ Air Madagascar est à la fois Malgache et Internationale.

Pour atteindre ces objectifs, Air Madagascar a mis en œuvre plusieurs stratégies :

### **- STRATEGIES DE REDRESSEMENT**

Constatant qu'Air Madagascar était au bord de la faillite, le gouvernement malgache et la compagnie ont proposé aux créanciers le 14 Novembre 2002 un deal basé sur les conditions suivantes : annulation de la moitié des dettes, paiement immédiat de 10 millions de dollars par l'actionnaire principal et paiement du reste par Air Madagascar sur trois ans à raison de 3.3 millions de dollars par an, à compter de Novembre 2003. Voté par la majorité des créanciers, ce deal a été la base de la survie et du nouvel envol de la compagnie.

Grâce à des efforts de redressement par tout le personnel et les dirigeants, Air Madagascar s'est engagée dans un processus en vue de la transformer en une compagnie aérienne malgache orientée vers le client, moderne et rentable.

Après un an, les premiers résultats sont là, Air Madagascar est de nouveau présent sur le réseau long- courrier Paris et Antananarivo.

### **- STRATEGIES D'EXPLOITATION**

Air Madagascar va axer ses activités dans le transport sûr, fiable et efficace de passagers et de marchandises aussi bien sur le territoire malgache que vers et en provenance des destinations de son réseau international.

La compagnie fonde ses décisions de gestion à partir de la demande du marché, de l'attente de la clientèle ainsi que les considérations commerciales.

Air Madagascar accaparrera le grand nombre de passagers transportés au sein de la région. La région inclut Madagascar, île Maurice, la Réunion, les Comores, les Seychelles,

l'Afrique du Sud et l'Afrique de l'Est (Tanzanie, Kenya, Mozambique, Zimbabwe et Ouganda).

A l'intérieur des frontières nationales, elle appuiera son développement et sa croissance en étant une compagnie fiable et performante.

### **- STRATEGIES COMMERCIALES**

***Faire de Air Madagascar une compagnie moderne, rentable orientée vers le client.***

Dans toutes les activités qu'elle entreprendra elle fera appel au bon sens de son personnel pour la bienveillance de la clientèle.

C'est donc une compagnie aérienne redynamisée et qui a la volonté d'être une compagnie malgache orientée vers le client, moderne et dynamique qui se présente sur le marché, c'est la raison du slogan « Akaikikaikinao...plus proche...much closer ».

***Faire de la satisfaction du client une réalité quotidienne, offrir le meilleur service au moindre coût en respectant les règles requises en matière de confort et de sécurité.*** Pour cela, la compagnie a rénové son Marketing pour lui donner la place qu'elle mérite au sein d'une grande compagnie surtout à l'heure actuelle où la concurrence s'acharne. La Direction Commerciale a engagé depuis Octobre 2004 un spécialiste en Marketing stratégique et opérationnel, il est chargé d'effectuer un audit qui servira de base à la formulation et à l'exécution d'un plan marketing de la compagnie. Ainsi, il assiste quotidiennement le directeur Commercial dans les opérations liées au marketing de la compagnie.

### **- STRATEGIE DE DIFFERENCIATION**

De par son envergure internationale, Air Madagascar adoptera toujours des caractéristiques typiquement malgaches à travers ses services. Elle accueillera, respectera et mettra en relation des clients provenant de divers pays, cultures et religions avec la même chaleur propre aux Malgaches.

La nouvelle image de marque d'Air Madagascar symbolise la volonté de la compagnie à faire mieux chaque jour pour le confort et la sécurité de sa clientèle.

Lors du processus de « rebranding », la compagnie a maintenu le rouge et le vert pour symboliser sa responsabilité nationale et son statut de porte étendard de la grande Ile. Le rouge symbolise de manière plus expressive la chaleur légendaire de l'hospitalité malgache. Le vert quant à lui, traditionnelle couleur de l'espoir, symbolise la richesse de la faune et de la flore à Madagascar. En addition aux deux couleurs nationales que sont le vert et le rouge, Air Madagascar a également adopté une troisième couleur : le gris argenté, symbolisant la modernité et le caractère technique du transport aérien.

Le Ravinala en rouge représente donc un Air Madagascar chaleureux et hospitalier, oeuvrant pour faire de l'orientation client une réalité quotidienne.

Le Ravinala en gris argenté représente un Air Madagascar moderne et oeuvrant pour s'aligner sur les standards techniques internationaux du transport aérien.

L'utilisation de ces couleurs se fait en fonction des supports et matériels utilisés. A travers son rebranding, la Compagnie affirme son engagement à rechercher chaque jour les voies et moyen d'améliorer la satisfaction du client. La nouvelle image de marque est également un rappel de cet engagement envers le personnel.

A travers son image de marque, la compagnie veut affirmer de façon visuelle qu'elle est en profonde mutation, et est sur la voie de devenir moderne, rentable et orientée vers le client. En outre, l'utilisation auparavant par la Compagnie de deux représentations graphiques ne favorisait pas l'instauration d'une image externe unique reconnaissable d'Air Madagascar.

Air Madagascar gère ses activités de manière à être une compagnie viable et rentable même dans un environnement hautement compétitif. Elle produit ses services aux coûts les plus bas possibles afin de pouvoir offrir à sa clientèle des tarifs raisonnables et des profits prévisibles pour ses actionnaires.

### **- STRATEGIE DE DIVERSIFICATION**

Le mois de Mai 2004, a été marqué par l'ouverture de deux nouvelles lignes de nouvelles destinations vers Bangkok et Milan.

Selon les informations de la Direction Commerciale, le lancement de ces deux nouvelles lignes est en bonne voie. Le nombre de passagers connaît une légère progression

ces derniers temps, de même pour le fret; à savoir que durant le dernier semestre de l'année 2004, la compagnie a pu transporter sur la ligne Bangkok 80 tonnes de marchandises. Le nombre de passagers évolue également sur la destination milan même s'ils sont encore partagés entre Milan et Paris.

## **Section 2: AU NIVEAU DU DEPARTEMENT AUDIT INTERNE**

### **2-1 : PROCESSUS D'INTERVENTION**

- L'Audit Interne intervient toujours sous le mandat de la Direction Générale, et la mission devrait avoir l'autorisation de la Direction Générale. Pourtant, un auditeur a le droit de refuser la mission ordonnée s'il se croit dans l'impossibilité de l'accomplir de façon objective et indépendante.

- Le Département Audit interne établit le planning d'audit et évalue les ressources nécessaires (humaines, financières,...) à sa réalisation.

- Le programme annuel d'audit sera établi par le Département et validé par le Directeur Général, il s'agira dans ce cas d'un audit programmé par contre, il se peut qu'un ou plusieurs audits ponctuels ou inopinés peuvent être lancés par la Direction générale, ce sera donc un audit programmé.

- Le manager d'une activité peut procéder à une demande d'audit au sein de son Département mais doit avoir l'approbation du Directeur Général.

En effet, le Département réalise plusieurs missions d'audits à savoir :

- \* Audit commissariat
- \* Audit des représentations
- \* Audit « octroi de billets à tarifs réduits »
- \* Audit des « sous-traitances maintenances »
- \* Audit des immobilisations aéronautiques.

## **2-2 : ORGANISATION**

Le service Audit interne est constitué d'un pool d'auditeurs confirmés, d'auditeurs débutants et d'auditeurs assistants. L'équipe d'audit est au nombre de six (6) personnes composée d'un Chef de Département, ici considéré comme le manager, de deux (2) auditeurs seniors et de trois (3) auditeurs assistants.

Le responsable de l'Audit Interne a pour responsabilités :

- ❖ d'assurer l'autorité hiérarchique et la gestion administrative de l'organisme ;
- ❖ de la réalisation des objectifs d'audit assignés par la Direction générale ;
- ❖ du développement du plan d'action de l'audit interne pour permettre l'atteinte des objectifs ;
- ❖ du développement de la charte d'audit ;
- ❖ du développement du programme de sélection et de développement des auditeurs internes ;
- ❖ de l'établissement du Manuel d'Audit précisant la politique et les procédures de l'audit interne pour guider les auditeurs dans leurs actions ;
- ❖ de la coordination avec les responsables des autres entités internes ou externes ;
- ❖ de l'approbation des rapports d'audit avant diffusion ;
- ❖ de l'établissement et maintenance d'un programme d'assurance qualité ;
- ❖ de la conformité des actions de l'unité aux standards et à l'éthique de l'Audit interne ;
- ❖ de l'évaluation périodique de la performance des auditeurs.

Par contre, les rôles de l'auditeur assistant et l'auditeur débutant ne sont pas définis dans la charte de l'audit.

En générale les missions d'audit sont sous la responsabilité d'une équipe d'audit dirigée par un auditeur confirmé Chef de mission et d'un ou plusieurs auditeurs selon le domaine et l'objectif de l'audit.

Dans l'exercice de leurs fonctions, le responsable et le personnel du Département de l'audit interne doivent démontrer un grand professionnalisme et s'attacheront en permanence à appliquer ou à dépasser les normes de la fonction audit et à avoir une conduite conforme à la déontologie du métier d'auditeur.



En plus des auditeurs en affectation permanente, l'Audit interne peut aussi occasionnellement faire appel à du personnel composé d'Experts qui appartiennent aux différents organismes opérationnels de la compagnie et qui seront en détachement temporaire, en fonction de leur spécialité respective au sein de l'audit. Toutefois, pour préserver leur objectivité, ces auditeurs ne pourront pas dans un délai de six (6) mois, effectuer des audits dans les entités dans lesquelles ils avaient des responsabilités auparavant.

## **2-3 : METHODOLOGIES ET TECHNIQUES UTILISES**

### **2-3-1 : Appréciation des méthodologies utilisées**

Dans l'exercice de leur mission, le Département Audit Interne utilise des méthodologies pour l'évaluation du contrôle interne d'une fonction à auditer.

En général, le planning et suivi d'audit se divisent en trois (3) grandes phases :

- \* Phase d'étude
- \* Phase de vérification
- \* Phase de conclusion

#### **Phase d'étude**

Lors de la phase d'étude, l'auditeur procède à la reconnaissance du domaine audité. L'équipe opérationnelle qui a la charge de mission devrait prendre connaissance de l'organisme à auditer, son fonctionnement, son organisation ainsi que les procédures existantes dans son fonctionnement interne. En d'autre terme, c'est l'étape du recueil d'informations.

A partir des informations obtenues, il établit un référentiel qui décrit l'approche du management des risques pour l'évaluation des procédures du contrôle interne. Ainsi, il dégage le processus d'analyse des risques et détecte les forces et les faiblesses apparentes.

Ensuite, il établit le bilan de l'orientation de l'audit pour le faire valider auprès de la Direction Générale. Ce bilan détermine les objectifs de la mission, démontre les principaux risques majeurs qui nécessitent une large analyse et observation et enfin, détermine toutes les procédures jugées utiles et indispensables pour maîtriser les risques survenus.

La fin est constituée par la mise en œuvre du planning d'audit qui, à son tour, annonce le programme d'audit et dont l'intervention est réalisée sur terrain. Par la suite il entame la réunion d'ouverture avec les responsables de la fonction auditée.

### **Phase de vérification sur terrain**

C'est à cette phase que les auditeurs procèdent à la vérification proprement dite c'est à dire l'audit détaillé. Ce dernier consiste à découper l'activité en tâche élémentaire pour faciliter le contrôle et les vérifications de chaque tâche effectuée.

### **Phase de conclusion**

Dans cette phase, les auditeurs élaborent le rapport d'audit dont sont mentionnées la constatation des faits, analyses des faits, causes et conséquences, et surtout les recommandations proposées face aux problèmes rencontrés au sein d'une entité auditée et enfin il émet une opinion motivée sur l'audit qu'ils ont effectué. Les auditeurs valident le rapport et s'occupent de sa publication aux destinataires concernés.

L'entité auditée doit apporter des solutions face aux problèmes de dysfonctionnement ou des failles rencontrées dans son système. Elle doit toujours tenir compte des recommandations proposées qui devraient être effectuées dans des délais bien déterminés et convenus avec le Département Audit interne ainsi que la direction générale. Et enfin, ces deux entités se chargent du suivi des recommandations.

## **2-3-2 : appréciation des techniques utilisées**

### **Analyse des risques**

L'objectif de l'analyse des risques pour le Département est de pouvoir bien maîtriser chaque domaine d'activité face aux risques qui pourraient intervenir et même corrompre l'activité.

La méthodologie consiste à :

- \* Diviser la fonction auditée en processus d'activité
- \* Définir les objectifs de chaque processus et en précisant les risques afférents
- \* Définir les indicateurs de maîtrise qui servira de guide pour l'auditeur pour mener à bien son évaluation du contrôle interne.

### **Analyse des forces et faiblesses**

Lors de l'analyse des forces et faiblesses, l'auditeur procède toujours à :

- \* Décomposer l'activité auditée en processus.

L'intérêt porté à cette décomposition est de pouvoir cerner la tâche qui pourrait être l'origine du dysfonctionnement d'une part et de faciliter la formulation des recommandations appropriées d'autre part.

- \* Edicter les indicateurs de maîtrise.

Ces derniers montrent les moyens ou les procédures qu'il faudrait disposer ainsi que les attitudes à adopter face au processus exposé.

- \* Relever les forces et les faiblesses de l'activité en tenant compte des indicateurs d'activité.

### **Suivi des recommandations et des actions correctives**

Cette technique consiste à :

- \* Evoquer tous les problèmes rencontrés.
- \* Inscrire en face de ces problèmes les recommandations appropriées.
- \* Donner une occasion pour l'entité auditée à l'émission des actions correctives.
- \* Mentionner les responsables concernés.
- \* Savoir l'effectivité des actions prises.

## **Section 3 : DIAGNOSTIC INTERNE**

A partir de l'étude environnementale interne de la compagnie, nous pourrions orienter notre diagnostic au niveau de la compagnie d'une part et au niveau du Département d'autre part en essayant de tirer les forces et les faiblesses appropriées à chacun d'entre eux.

### **3-1 : Diagnostic de la Compagnie**

Pour la compagnie, les forces et les faiblesses se traduisent comme suit :

### **3-1-1 : FORCES**

- \* L'ancienneté de AIR MADAGASCAR dans le domaine du transport aérien contribue à sa notoriété et sa réputation
- \* Le processus de rebranding a permis à la compagnie de renforcer sa place parmi les compagnies de grandes envergures
- \* AIR MADAGASCAR dispose les atouts nécessaires pour son fonctionnement
- \* La plupart des projets de restructuration sont actuellement en bonne voie
- \* AIR MADAGASCAR dispose des appareils modernes et fiables pour son exploitation
- \* L'intervention des spécialistes dans les postes stratégiques influe la crédibilité, le fonctionnement ainsi que le revenu de la compagnie.

### **3-1-2 : FAIBLESSES**

- \* Le projet d'extension de la zone exploitée n'existe pas
- \* Les retards et les suppressions de vols déstabilisent sa place au niveau professionnel d'une part et détruisent son image de marque d'autre part
- \* La performance du personnel laisse encore à désirer malgré les formations données
- \* Le service clientèle reste toujours insatisfaisant en tenant compte des réclamations qui arrivent à la Direction Commerciale et les articles qui paraissent encore quelques fois dans les journaux
- \* L'approche « offrir le meilleur service au moindre coût » n'est pas encore respectée à en juger d'un côté les réclamations de la clientèle et de l'autre l'impossibilité de la majeure partie de la population à se procurer d'un billet d'avion
- \* AIR MADAGASCAR ne dispose pas d'un service après vente lors des suppressions de vols
- \* Un manque de communication et de collaboration entre les différents organismes peut entraîner une lourdeur de tâches administratives et par conséquent pourrait affecter la clientèle.

### **3-2 : Diagnostic du Département Audit Interne**

De par l'analyse et l'appréciation de ce Département nous pouvons sortir les forces et les faiblesses suivantes :

#### **3-2-1 : FORCES**

- \* Absence de conflits de travail entre auditeurs
- \* Potentialité de suivre les nouvelles technologies et les formations continues en matière d'audit interne (l'Audit Interne est abonné à l'IFACI)
- \* Son rattachement lui permet d'exercer sa mission en toute liberté et indépendance tout en lui donnant son objectivité absolue
- \* L'Audit Interne a un accès plein et libre à la Direction Générale
- \* Lors de l'audit, l'Audit Interne a le droit de mettre à leur disposition les atouts nécessaires à la réalisation de leur mission
- \* En cas de nécessité, il peut demander une assistance des spécialistes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation
- \* Le Département est en bon terme avec les autres organismes de la compagnie

#### **3-2-2 : FAIBLESSES**

- \* Du fait de son niveau hiérarchique, le Département Audit Interne ne peut pas auditer la Direction générale. Pour cela, la visite des consultants externes est toujours souhaitée pour la certification des états financiers
- \* les rôles de l'auditeur assistant et auditeur débutant ne sont pas bien définis, il a donc risque d'une ambiguïté de travail entre eux
- \* Ce Département effectue aussi plusieurs audits pour le compte de la compagnie alors que son effectif est assez restreint voire très insuffisant pour réaliser une telle intervention assez vaste
- \* Le Département n'a pas une démarche bien formalisée
- \* Chaque auditeur a son propre critère d'évaluation du Contrôle interne
- \* Chacun a sa propre vision des faits

- \* Existence d'une différenciation sur le niveau de compétence
- \* L'évaluation de l'efficacité et l'efficience du résultat obtenu n'est pas la même
- \* L'Audit Interne ne dispose pas assez de temps pour suivre leur recommandation
- \* L'Audit Interne ne dispose pas des critères d'auto-évaluation
- \* L'approche qualité n'est pas respectée

Au terme de cette analyse environnementale, Air Madagascar est contrainte de vivre dans un monde concurrentiel et évolutif. Les paramètres macro-économiques ont une grande influence pour son développement.

Aussi, la performance du Département Audit Interne à maîtriser toutes les activités de la compagnie est insuffisante ce qui représente le grand handicap de la compagnie. Par contre toutes ces faiblesses peuvent être résolues par la mise en œuvre d'un Manuel Qualité qui reflètera clairement le guide de travail des auditeurs.

Il est temps alors de maîtriser les activités pour pouvoir échapper à la concurrence. Ainsi, cette recherche de perfectionnement sera évoquée dans la troisième partie de notre étude qui consistera à l'élaboration du Manuel Qualité de l'Audit Interne.

# **TROISIEME PARTIE**

## **MISE EN OEUVRE DU MANUEL QUALITE DE L'AUDIT INTERNE**





## **TROISIEME PARTIE: MISE EN ŒUVRE DU MANUEL QUALITE**

Cette dernière partie représente la plus grande partie de notre étude qui consiste à l' « Elaboration du Manuel Qualité de l'Audit Interne au sein de Air Madagascar ». Nous allons procéder à l'étude successive du fondement du système qualité afin d'en savoir plus sur la notion qualité et sa liaison avec l'Audit Interne et le concept du Manuel Qualité qui évoquera son contenu et sa nomenclature.

### **Chapitre I : FONDEMENTS DU SYSTEME QUALITE DE L'AUDIT INTERNE**

#### **Section 1: NOTION SUR LA QUALITE**

Dans cette ère de concurrence et face aux progrès technologiques, toute entreprise soucieuse de sa pérennité donne place à son organisation un système qualité. La qualité est une démarche visant l'action avec des orientations très déterminées donnant la priorité à la clientèle, mobilisant tous les acteurs de l'organisation et ayant une culture processus propre et flexible.

En 1995, la qualité est entendue comme l' « ensemble des caractéristiques d'une entité, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites (Norme ISO 8402) ». Le « et » signifie une idée d'anticipation des besoins, ou des attentes, non encore exprimés, mais qui préfigurent les produits et les services de demain. Cette remarque très forte permet de comprendre les liens très forts entre la qualité et l'innovation, entre la qualité et la conduite du changement.

En 2000, la qualité est définie comme l' « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (Norme ISO 9000) ».

Le monde de la qualité dégage deux approches majeures, celle du Management par la qualité appelé à l'origine Qualité Totale et l'assurance qualité.

Le management par la qualité renvoie au modèle de performance des Prix Qualité. Ce modèle ne correspond pas à une pratique d'audit proprement parlé mais il autorise à une évaluation, ou autoévaluation : Chacun est invité à apprécier et à argumenter lui-même, par le dialogue, ses points forts et ses domaines d'amélioration. Cette approche peut être assimilée à une forme d'audit, orientée davantage sur le pilotage des processus que sur leur maîtrise opérationnelle. Ce modèle offre aujourd'hui l'une des approches les plus avancées en matière d'évaluation pour l'audit de management.

Les principaux atouts de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité seraient d'aider l'entreprise à améliorer son organisation et son fonctionnement dans ses circuits d'information et dans la mobilisation du personnel.

L'Assurance qualité renvoie à la série des normes ISO 9000, redéfinies en profondeur dans la version 2000, plus synthétique, plus universelle. Elle s'entend comme « la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites (Norme ISO 9000,2000) ».

Une entreprise peut se fixer en interne, en s'appuyant sur une démarche qualité formalisée, certaines exigences qui lui donnent « l'assurance » qu'elle donne bien satisfaction à ses clients.

La démarche d'assurance qualité constitue une contribution évidente à la maîtrise du contrôle interne.

Il est important donc pour une entreprise d'adopter un système qualité dans son organisation puisqu'en diminuant les non qualités l'entreprise augmentera sa rentabilité.

## **Section 2: APPROCHE QUALITE DE L'AUDIT INTERNE**

Pour répondre aux attentes de la Direction Générale et les parties prenantes, le Département Audit Interne doit se doter d'un outil de gestion efficace et adaptable face à une situation évoluant. Le besoin de sécurité financière et l'assurance dans la maîtrise de tout risque apparu dans chaque niveau d'activité obligent les auditeurs internes à instaurer une démarche qualité dans la réalisation de leur mission.

La démarche qualité devient alors un outil de changement puissant, instaurant une dynamique d'évolution et garantissant le développement et la pérennité de l'entreprise. La recherche de qualité en Audit Interne est fondamentale parce qu'elle aide l'organisation à l'obtention des résultats fiables par l'emploi des méthodes et procédures de travail de qualité, de l'évaluation de la conformité des activités au référentiel professionnel et de la mise en œuvre d'un plan d'amélioration continue.

### **Définition de l'audit qualité donnée par la Norme ISO 19011,2002**

L'audit qualité est un examen méthodique d'une organisation ou d'un processus d'activité en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité et l'adéquation des dispositions préétablies par rapport aux objectifs recherchés. Il se définit alors comme une politique d'assurance qualité menée au sein d'une entreprise et devient un outil majeur de progrès pour l'entreprise de manière à:

- ✱ Améliorer le fonctionnement d'une activité, d'un processus ou d'un service
- ✱ Favoriser le travail en groupe
- ✱ Développer les avantages concurrentiels
- ✱ Prendre des orientations stratégiques innovantes
- ✱ Développer sa pertinence en se concentrant sur l'évaluation de l'efficacité.

La démarche qualité demande alors beaucoup d'efforts, de professionnalisme et de rigueur de tout à chacun de l'équipe de l'Audit Interne.

Pour assurer cette qualité, toutes les procédures à mettre en œuvre et les méthodes préconisées devraient suivre les normes internationales et chaque auditeur concerné devrait respecter le code de déontologie.

L'audit qualité trouve donc son objet dans la vérification de la validité des procédures par rapport aux objectifs définis, s'assurer également que les personnes concernées connaissent et appliquent convenablement les recommandations de l'assurance qualité.

### **Section 3: NORMES INTERNATIONALES**

Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne se classifient comme suit :

### **3-1 : Les Normes de qualification et normes de mise en œuvre (NMO)**

Elles concernent les auditeurs internes et les services d'audit :

#### **- Mission, pouvoirs et responsabilités :**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit Interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le conseil. Ce document doit être le premier acte de la création d'un service d'audit. La charte doit définir la position de l'audit interne dans l'organisation ; autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ; définir le champ des activités d'audit interne.

#### **- Indépendance et Objectivité :**

Le rattachement idéal de l'Audit Interne se situe au niveau de la direction générale ou du président afin d'assurer son indépendance.

L'auditeur est appelé à être objectif dans sa mission et son indépendance au niveau hiérarchique est primordiale.

Si l'objectivité ou l'indépendance de l'auditeur interne sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise.

Pour avoir une assurance totale sur les activités de l'Audit Interne, une mission d'assurance doit être effectuée par une personne externe.

Les auditeurs peuvent réaliser des missions de conseil sur les activités effectuées auparavant.

#### **- Compétence et conscience professionnelle :**

Les auditeurs doivent avoir toutes les compétences requises dans l'exercice de leurs missions.

Elargir et approfondir les connaissances et le savoir-faire, par, une formation professionnelle continue.

Durant la mission, les auditeurs internes doivent faire preuve de vigilance envers les risques significatifs et apporter tous les soins nécessaires à sa pratique professionnelle, être conscient des attentes du client pour les missions de conseil.

#### **- Programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

Le responsable de l'audit interne doit tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme

inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes ainsi que son suivi continu.

- Les évaluations internes nécessitent des contrôles continus du processus de l'Audit Interne et des contrôles périodiques réalisés par une autoévaluation ou par des auditeurs externes.

- Les évaluations externes, réalisées au moins tous les cinq ans sont effectuées par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendant et extérieur à l'organisation.

Le responsable de l'Audit Interne est encouragé à indiquer que leurs activités sont « conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ». Cette mention n'est utilisée que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'Audit Interne fonctionne conformément aux Normes.

### **3-2 : Les Normes de fonctionnement et Normes de mise en œuvre**

Elles concernent la nature des activités du service d'Audit Interne et ses critères de qualité.

#### **- Gestion de l'audit interne :**

L'activité de l'Audit Interne doit être gérée convenablement de façon à ce qu'elle puisse apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

La planification des risques est primordiale afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Cela exige la nécessité d'un outil des méthodologies.

Les Normes de mise en oeuvre exigent une évaluation annuelle en prenant compte des points de vue de la Direction Générale et du Conseil. Elles s'expriment souvent sous la forme d'une cartographie des risques.

Il est aussi utile d'intégrer les missions de conseil dans le plan d'audit.

La communication qui s'établit entre la Direction générale et le responsable de l'audit interne permet la présentation du programme et des besoins de ce dernier pour examen et approbation. La modalité pour la pratique de l'Audit Interne préconise une communication annuelle.

L'adéquation parfaite des ressources allouées aux activités serait un facteur de réussite.

Les règles et procédures doivent refléter une simple application du contrôle interne à l'audit et d'en servir un cadre de référence.

Le responsable de l'Audit Interne est amené à coordonner avec d'autres prestataires internes ou externes de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter les doubles emplois.

Il faut rendre compte périodiquement le conseil et la Direction Générale des résultats obtenus ainsi que les risques importants, le contrôle et la gouvernance.

**- Nature de travail :**

Avant d'entamer une démarche d'évaluation du dispositif de contrôle, une évaluation des risques doit être fait au préalable. C'est sur cette analyse que sera élaboré le plan d'audit interne, s'assurer que ce plan va permettre le recueil des informations nécessaires pour l'appréciation de l'efficacité des processus de contrôle. Les informations recueillies doivent être suffisantes et pertinentes pour une évaluation efficiente du dispositif de contrôle ainsi que la formulation d'une opinion motivée.

Contribuer à l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, processus opérationnels ou encore ceux relatifs aux systèmes d'information de l'organisation.

**- Planification de la mission :**

Pour entamer une mission d'audit, il est préférable de définir au préalable les considérations relatives à la planification, les objectifs de la mission, le champ d'application, les ressources affectées et le programme de travail de la mission.

**- Accomplissement de la mission :**

Pour atteindre ses objectifs, les auditeurs internes procèdent à l'identification, analyse, évaluation et la documentation des informations nécessaires pour sa pratique.

**- Communication des résultats :**

C'est le responsable qui à la charge de la diffusion des résultats définitifs à toutes les parties intéressées ;

Outre les objectifs et le champ d'application, le contenu de la communication doit mentionner les conclusions, les recommandations et les plans d'action mis en œuvre ; l'opinion émise doit être objective, claire et constructive.

En cas de non conformité aux Normes, le responsable de l'audit interne doit préciser clairement les raisons de la non-conformité, ainsi, il doit indiquer le quoi, le pourquoi et les conséquences de cette non conformité.

**- Surveillance des actions de progrès :**

Le responsable doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été prises.

**- Acceptation des risques par la Direction Générale :**

Si le niveau de risque résiduel apparaît inacceptable, il faut l'examiner avec la Direction Générale. S'il y a désaccord, il faut le soumettre au conseil.

## **Chapitre II : PROPOSITION DU MANUEL QUALITE DE L'AUDIT INTERNE**

### **Section 1 : OBJET DU MANUEL QUALITE**

Le Manuel Qualité est un document à usage interne qui est à la disposition des auditeurs et à enrichir constamment à l'occasion de chaque mission d'audit. La tenue d'un Manuel Qualité est exigée par la norme.

Ce document reflète alors l'organisation et les habitudes de travail du service d'Audit Interne et doit remplir 3 objectifs :

- ✱ définir de façon précise le cadre de travail,
- ✱ aider à la formation de l'auditeur débutant,
- ✱ servir de référentiel.

La tenue du Manuel Qualité procure un double intérêt pour l'entreprise :

- En interne, le Manuel Qualité est une référence permettant aux équipes opérationnelles un guide de travail traduisant la politique qualité que chacun doit être en mesure de connaître. Il participe donc à la sensibilisation et l'implication du personnel dans la bonne mise en œuvre du système de management de la qualité.
- En externe, pour les consultants, il servira un outil de référence pour l'évaluation du Département et la suivie de l'application des normes en vigueur ; pour le conseil d'administration ainsi que les dirigeants, il fera une garantie pour la pertinence et l'efficience des résultats attendus.

## **Section 2: CONTENU ET NOMENCLATURE**

### **2.1 : DEONTOLOGIE**

Pour une application efficace de la norme, dans l'exercice de leur mission, chaque membre de l'équipe Audit Interne ont la responsabilité de :

- ❖ Exécuter leur responsabilité avec indépendance sans être soumis par d'autres directions.
- ❖ Conduire leur travail avec objectivité et professionnalisme.
- ❖ Développer un plan d'audit annuel flexible basé sur l'identification et l'évaluation des risques significatifs, de soumettre ce plan à l'approbation de la Direction Générale et d'en assurer les mises à jour périodiques.
- ❖ Adopter une attitude impartiale et dépourvue de préjugés.
- ❖ Exercer ses responsabilités avec honnêteté et diligence.
- ❖ Faire preuve de loyauté envers l'entreprise.
- ❖ Faire preuve de discrétion sur les missions effectuées surtout lors de la recherche de preuves.
- ❖ Posséder les connaissances, le savoir faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.
- ❖ Développer et maintenir un niveau de connaissance, de compétence et d'expérience satisfaisant pour assurer son efficacité continue.
- ❖ Etablir des rapports périodiques qui résument les résultats d'activités de l'audit.

### **2-2 : DETERMINATION DE LA STRATEGIE D'AUDIT**

Elle constitue la phase préliminaire dans la démarche d'audit. La stratégie d'audit est élaborée en fonction des objectifs : attentes et besoins de la direction, du contexte de l'organisation et du champ à couvrir. En d'autre terme, elle se traduit par une approche spécifique pour chaque mission déterminée.

#### **2-2-1 : Objectifs**

Ces quelques objectifs sont jugés primordiaux et devraient être atteints par l'équipe chargée de la mission à la fin de cette phase :

- \* Compréhension absolue des objectifs des membres de la direction qui ont l'initiative de la mission.



- \* Prise de connaissance de la position stratégique actuelle de la compagnie et de ses objectifs poursuivis à moyen terme.
- \* Prise de connaissance de l'organisation et de la structure générale de la compagnie telles que : Organigramme, principales procédures, les ressources humaines et financières, les moyens utilisés : système de production et système d'information etc....
- \* Recensement des principaux domaines d'amélioration et approximation des enjeux associés.
- \* Prise de connaissance du champ à étudier.
- \* Choix d'une stratégie de communication adéquate au contexte étudié.
- \* Confirmation de l'évaluation de la charge de travail et élaboration du plan de travail pour l'ensemble de la mission.
- \* Approbation de la stratégie d'audit par la direction générale.

### **2-2-2 : Considération de l'audit par la Direction Générale**

Cette dernière peut à son tour considérer l'audit comme :

- \* Un moyen de se débarrasser des cadres incompetents ou d'une activité qu'elle juge inutile
- \* Une relance d'une dynamique de progrès
- \* Un retour d'investissement jugé très important
- \* Une activité de contrôle qui est devenue indispensable pour l'entreprise.

Quoiqu'il en soit l'objectif recherché par la direction, le rôle de l'auditeur est d'essayer de trouver une dynamique de progrès c'est-à-dire d'oublier le passé mais en tenir compte pour pouvoir améliorer l'avenir. Il faudrait donc mettre chaque responsable devant ses propres responsabilités, entretenir une large participation du personnel et une bonne dialogue dans l'entreprise et avoir un bon degré de maturité (conscience des domaines d'amélioration, ouverture au changement etc....) et d'anticipation.

### **2-2-3: Tableau des principaux facteurs clés de succès**

Pour mener à bien une mission d'audit, chaque phase à entreprendre devrait être réalisée dans les meilleures conditions possibles.

Voici un tableau qui reflète quelques facteurs clés de succès :

**Tableau 4:** Les principaux facteurs clés de succès

| PERIODE               | OBJECTIFS  | ACTIONS À ENTREPRENDRE   |
|-----------------------|--|--|
| A<br>V<br>A<br>N<br>T | 1- Adéquation du contexte à une démarche d'audit   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation des esprits</li> <li>- Absence de conflits brûlants</li> </ul>  |
|                       | 2- Accord entre la Direction Générale et l'équipe d'audit sur la stratégie d'audit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les objectifs généraux</li> <li>• Sur le champ de l'audit</li> <li>• Sur l'approche</li> <li>• Sur la méthode</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'amélioration des performances</li> <li>- Recherche de productivité, de qualité, des délais</li> <li>- Les fonctions et les services concernés</li> <li>- Part de l'effort consacré au diagnostic et aux recommandations,</li> <li>- Niveau de participation, durée</li> <li>- étapes de travail</li> <li>- personnes rencontrées-</li> <li>- modalité de communication</li> </ul> |
| PERIODE               | OBJECTIFS  | ACTIONS A ENTREPRENDRE   |

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>A<br/>V<br/>A<br/>N<br/>T</b> | 3-Qualité du choix de l'auditeur  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- expérience professionnelle</li> <li>- compétences spécifiques</li> <li>- personnalité</li> <li>- composition de l'équipe</li> </ul> |
|                                  | -Engagement de la Direction Générale                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- importance attachée à la démarche</li> </ul>  |
|                                  | -Communication préalable sur les objectifs et le déroulement de l'audit | <ul style="list-style-type: none"> <li>- apaisement des craintes injustifiées</li> <li>- démarche positive de progrès et d'adaptation</li> </ul>                             |
| <b>PERIODE</b>                   | <b>OBJECTIFS</b>  | <b>ACTIONS A ENTREPRENDRE</b>  |
| <b>P</b>                         | 1-Implication de la Direction Générale                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- participation à la structure de pilotage</li> <li>- suivi rapproché des travaux</li> </ul>  |

|  |                           |  |
|--|---------------------------|--|
| <b>E<br/>N<br/>D<br/>A<br/>N<br/>T</b> | 2- Attitude de l'auditeur | <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientation en cours de travaux</li> <li>- objectivité</li> <li>- indépendance</li> <li>- professionnalisme</li> <li>- discrétion</li> <li>- capacité d'écoute</li> <li>- diplomatie</li> </ul>   |
|  | 3- Cohérence              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- fil conducteur clair pour l'audit</li> <li>- projet d'amélioration prenant en compte les diverses dimensions du fonctionnement de l'entreprise</li> <li>- pragmatisme : pas trop d'actions</li> <li>- équilibre des recommandations et des actions : <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ très court terme/ plus long terme</li> <li>❖ planification des investissements compte tenu des retours</li> </ul> </li> </ul> |

| PERIODE                          | OBJECTIFS   | ACTIONS A ENTREPRENDRE   |
|----------------------------------|---|--|
| <b>A<br/>P<br/>R<br/>E<br/>S</b> | <p>1- Appréciation par la Direction Générale des conclusions et des recommandations</p> <p>2- Création d'un projet d'amélioration</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte en temps voulu : ni trop tard ni trop longue</li> <li>- Communication claire des enseignements et décisions tirés de l'audit par la Direction Générale</li> <li>- Allocation réaliste des moyens nécessaires à la mise en œuvre et suivi régulier des recommandations.</li> </ul> |

## **2-3 : METHODOLOGIES**

### **2-3-1 : Méthode de recueil des documents de base**

Cette étape constitue la base de la mission de l'auditeur. Sa meilleure réalisation conditionne l'obtention d'un résultat fiable et efficient. Pour cela, l'auditeur doit se doter d'un outil et méthodologie performante et adaptable à la situation existante. Autrement dit, cette étape conditionne la réussite de la mission de l'auditeur.

La démarche se définit comme suit :

- \* La collecte des données doit être pertinente pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.
- \* Ne pas se passer d'un champ susceptible d'avoir un impact positif sur la situation étudiée.
- \* Faire participer toutes les personnes impliquées pour l'obtention des informations. Ces dernières doivent en effet, préparées et rassemblées tous les documents requis avant même l'arrivée de l'équipe d'audit.
- \* Faire remarquer les erreurs individuelles et s'assurer d'un retour régulier d'information concernant l'amélioration mise en place et les résultats obtenus.
- \* Entretenir une participation active du personnel concerné dès la collecte jusqu'à la prise des décisions.
- \* Le processus de la saisie doit être le moins contraignant possible, ne définissant que les champs importants du cadre étudié.
- \* Le système de saisie doit être suffisamment souple pour permettre assez facilement l'ajout de données complémentaires qui s'avèreraient nécessaires pour le processus de traitement.

Pour que la mission soit optimale, le temps dépensé au cours du recueil des documents de base devrait être récompensé. Pour cela, mettre une équipe à deux personnes, la première s'occupe du recueil des données et parallèlement, l'autre peut se lancer directement à la réalisation des entretiens avec le responsable si c'est nécessaire. En cas de perte ou d'absence de documents recherchés, une note serait demandée et préparée

au près des responsables des fonctions concernées pour formaliser les éléments disponibles sur la situation.

### **2-3-2 : Management des processus**

Le management des processus est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les structurer, les affecter, les documenter, les analyser, les maîtriser et les optimiser afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Chaque processus se caractérise par des objectifs clairs, des tâches, des enchaînements et des interfaces identifiées et correctement gérées.

Il implique la mesure de l'efficacité individuelle et globale des processus dans une optique de recherche permanente d'amélioration.

#### **- Démarche de management des processus**

En fait, la démarche de management des processus combine un travail à deux phases successives :

##### **- Maîtrise des processus**

Cette première étape consiste à la prise de connaissance générale de l'entité à savoir ses missions, ses objectifs ainsi que ses activités.

Maîtrise des processus correspond à :

- ✿ La décomposition des différentes activités en domaine d'activité avec des objectifs clairement définis.

A partir de cet issu que sont nés les différents domaines d'activités suivants : achats, production, ressources humaines, marketing, vente, finance etc.....

- ✿ Chaque domaine d'activité aura à son tour toutes les mesures à entreprendre pour l'obtention d'un résultat attendu.

A savoir que dans chaque domaine d'activité existe plusieurs tâches à mettre en œuvre. Le principe consiste à combiner les tâches qui s'enchaînent et qui concourent à une même finalité, en un processus. Il peut y avoir alors un ou plusieurs processus dans chaque domaine d'activité et qui auront chacun ses objectifs spécifiques.

- ✱ Avoir une capacité et reproductibilité assurée.

Il est à noter que l'ensemble des domaines d'activités forme un système pour l'organisation et orienté vers une même finalité, qui n'est autre que l'objectif général que l'entité s'est fixée d'atteindre.

Il implique alors une forte collaboration entre les différents domaines et nécessite la réussite de chacun pour pouvoir contribuer à l'obtention de l'objectif visé.

#### **- Optimisation des processus**

Cette seconde étape consiste à identifier les objectifs de chaque processus, les opérations qui les composent, les événements qui les déclenchent, les acteurs qui interviennent ainsi que les flux d'informations échangées.

C'est à partir de cela que seront cernés les processus jugés vitaux et/ou stratégiques de l'entreprise, leur apporter des objectifs d'amélioration continue et contribuer à la recherche d'une optimisation pour les processus restants.

### **2-3-3 : Management des risques**

Pour l'application de la norme internationale, l'auditeur interne « doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systémique et méthodique ».

Pour cela, l'auditeur interne doit aider l'entreprise à maîtriser ses risques de dysfonctionnement en mettant en œuvre un processus continu garantissant l'identification et la quantification des risques en vue d'élaborer les plans d'action et les plans d'audit.

Les risques sont imprévisibles, ce n'est pas une fatalité pour l'organisation, l'essentiel c'est de les gérer et de les maîtriser. C'est pour cela qu'il est important de mettre en place un système de management des risques pour pouvoir les prévenir, les mesurer et les réduire qu'à chaque risque identifié et évalué, un contrôle sera mis en place afin de les réduire à un niveau reconnu par l'entreprise comme acceptable.

Les critères d'évaluation des risques font l'objet d'une mise à jour permanente à raison d'une ou deux fois par an. Ils évoluent en fonction de différents facteurs : changement dans les structures, dans l'activité, faiblesses du contrôle interne identifiées etc..... Force est de s'assurer de leur efficacité et de leur bon fonctionnement.



Bref, le management des risques comporte 4 étapes fondamentales :

- \* Identification des risques
- \* Analyse des risques
- \* Gestion ou maîtrise des risques
- \* Suivi permanent des risques

**- Définition des risques :**

Le risque se définit comme l'ensemble d'aléas susceptibles d'avoir un impact défavorable sur la vie de l'entreprise et qui menace sa capacité à réaliser ses objectifs avec succès.

➤ **Identification des risques :**

C'est un processus itératif inclus dans le processus de planification. Son suivi de près s'avère indispensable.

Les performances d'une entité peuvent être menacées par des facteurs internes et externes. Ils peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs formulés et implicites.

- ✱ Les objectifs formulés ou objectifs explicites sont ceux qui sont bien définis et clairs.
- ✱ Les objectifs implicites sont ceux que l'organisation n'est pas en mesure de s'assurer son atteinte effective, par exemple : comportement attendu de la clientèle face à un produit ou un service donné.

Que les objectifs soient explicites ou implicites, l'identification des risques s'avère primordiale car elle conduit l'auditeur au secteur où il doit intervenir en priorité ainsi que de déterminer sa fréquence d'évaluation.

- ❖ Les risques à l'échelle de l'entreprise, ils peuvent être la conséquence de facteurs externes ou internes.

**Facteurs externes :**

- ✱ Le progrès technologique peut influencer le changement de comportement de la clientèle et le déroulement dans le temps des travaux de recherche et développement.

- ✱ Le développement d'un produit, le processus de production, les services à la clientèle, les politiques tarifaires et les garanties peuvent être affectés par l'évolution des besoins ou des attentes de la clientèle.
- ✱ La concurrence peut entraîner un changement de stratégies.
- ✱ Une nouvelle législation ou une nouvelle réglementation peut imposer la mise en œuvre de nouvelles politiques et l'application de nouvelles méthodes de travail.
- ✱ Une organisation peut être victime d'un cataclysme naturel qui obligera cette dernière à développer des plans d'urgence ;
- ✱ Les développements économiques peuvent influencer les décisions de financement, d'investissement et de développement de l'activité.

**Facteurs internes :**

- ✱ La mise hors service provisoire des systèmes informatiques peut avoir un impact négatif sur les activités de l'organisation.
- ✱ Les compétences des personnes embauchées ainsi que la qualité de formation et de motivation employées peuvent influencer sur le niveau de sensibilisation au besoin de contrôle au sein de l'entreprise.
- ✱ Un changement de responsable du management peut avoir un impact sur le déroulement et le contrôle des activités.
- ✱ Les possibilités d'accès à l'actif de l'entreprise par le personnel peuvent entraîner un détournement ou au vol de ces derniers.
- ✱ Un conseil d'administration ou d'un comité d'audit manquant d'autorité ou inefficace peut entraîner des indiscretions.

Il est essentiel d'apporter l'attention aux facteurs susceptibles à contribuer à l'apparition des risques et les mesures à entreprendre.

Les facteurs à prendre en compte considérés comme inhérents à l'activité de l'entité sont notamment les suivants : la compétence du personnel, la concurrence entraînant de nouveaux besoins et de nouvelles attentes, les nouvelles réglementations apportant une modification des procédures, l'efficacité des ressources mises en œuvre.

❖ Les risques au niveau des activités

Identifier les risques au niveau de chaque activité c'est détecter les facteurs susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs spécifiques de chaque Département.

Maîtriser les risques au niveau de chaque activité c'est d'en maintenir un niveau acceptable pour l'entité.

➤ **Analyse des risques :**

Après que les risques soient identifiés, il est nécessaire de procéder à son analyse dans la mesure où ils sont difficiles à quantifier.

Ce processus d'analyse se décompose comme suit:

- ✱ Evaluation de l'importance du risque;
- ✱ Evaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque;
- ✱ Prise en compte de la façon dont les risques doivent être gérés c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Les risques sont identifiés et analysés selon son degré de gravité. En d'autre terme, un risque qui a une importance moindre et dont la probabilité de survenance est faible ne sera pas analysé de la même façon qu'un risque majeur apparu.

Quoi qu'il en soit le degré et le niveau des risques, l'analyse s'avère toujours difficile.

➤ **Gestion des risques :**

Dans cette troisième phase, lorsque les risques sont identifiés et analysés, il est important de procéder à sa gestion et à gérer le changement. Il est essentiel pour une entreprise de disposer d'une procédure permettant d'identifier les événements qui peuvent causer un impact grave quant à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Cette procédure repose sur un système d'information qui intègre, qui traite et édite des données relatives à des événements qui entraînent des changements auxquels l'entreprise doit être en mesure de maîtriser. On peut prendre par exemple les facteurs qui entraînent les changements de comportement ou l'évolution de l'attente de la clientèle, les facteurs qui poussent l'entreprise à suivre les nouvelles technologies ou à faire des modifications au niveau des cadres législatif, réglementaire, ou concurrentiel etc....

Face à ces facteurs jugés les plus susceptibles, l'entreprise doit fournir tous les moyens possibles pour gérer et maîtriser les changements. On peut citer entre autre l'adoption de nouvelles méthodes de travail ainsi que les procédures à suivre, la motivation du personnel par une formation ou par l'intégration des nouveaux matériels adéquats.

➤ **Suivi et contrôle des risques :**

Dans cette étape, on se contente de suivre et de contrôler la situation après l'apparition des risques. S'assurer que toutes les mesures ont été effectivement prises et que les risques identifiés n'entravent pas la réalisation des objectifs. S'assurer également que les risques graves soient réduits au niveau acceptable c'est-à-dire faible voire même réduits à zéro.

## **2-3-4 : Méthodologie de suivi et d'évaluation**

Puisque la mission de l'auditeur ne se limite pas à la recherche d'améliorations et recommandations mais s'assure également du suivi de ces dernières. Il est donc nécessaire de mettre un système de suivi.

Ce suivi permet de mesurer l'efficacité c'est-à-dire de savoir le niveau d'acceptation des recommandations données et de connaître les raisons du refus.

Nous proposons ici une méthodologie de suivie des recommandations :

Constatant le nombre insuffisant de l'équipe opérationnel du Département Audit Interne de la compagnie, il serait mieux d'appliquer la méthode déclarative dans l'application de la méthode Orthodoxe. Cette méthode consiste à :

- \* Reprendre le plan d'action dans un questionnaire,
- \* Le faire envoyer à l'audité en lui demandant de préciser sa position et ses actions entreprises à chaque recommandation donnée,
- \* Faire figurer dans le dossier d'audit les recommandations non suivies constatées à la remise du questionnaire pour l'en faire partie des objectifs lors de la prochaine mission,

- \* Pour les recommandations jugées importantes mais qui n'ont pas été suivies d'effet, il faut agir tout de suite, prendre en main le problème exposé et le porter à la connaissance de la Direction Générale ou du comité d'audit, c'est à ces derniers qu'appartient la prise de décision finale. Il est à noter que ce rôle est assigné au responsable de l'Audit Interne.

Le but de ce suivi est d'inciter l'audité à agir et non pas laisser les failles à corrompre l'activité.

**2-4 : OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE DE BASE****2-4-1 : Techniques****\* Cartographie des risques des domaines clés d'activités****Tableau 5** : Cartographie des risques

| <b>DOMAINES<br/>D'ACTIVITES</b>              | <b>RISQUES MAJEURS</b>  |
|--|---|
| <b>F<br/>I<br/>N<br/>A<br/>N<br/>C<br/>E</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Détournements de fonds</li> <li>○ Non respect des règles de la comptabilité</li> <li>○ Gestion de trésorerie déficiente</li> <li>○ Paiements non autorisés</li> <li>○ Risques de vol ou de fraudes par des écritures erronées,...</li> </ul>   |
| <b>V<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Non comptabilisation de certaines ventes réalisées</li> <li>○ Ventes de billets à des clients non solvables</li> <li>○ Présentation des comptes fausses</li> <li>○ Retard de paiement</li> <li>○ Non proportion entre le nombre de billets déclarés vendus et le montant du chiffre d'affaires</li> <li>○ Non respect de la clientèle</li> <li>○ Absence du service Après vente lors de l'annulation du vol</li> </ul> |
| <b>A<br/>C<br/>H<br/>A<br/>T</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Absence de facture relative à un achat effectué</li> <li>○ Achats non correspondants aux besoins de la compagnie</li> <li>○ Achats hors budget</li> <li>○ Affectation de budget</li> <li>○ Comptabilisation incorrecte</li> </ul>  |

- \* **Technique d'analyse des risques selon la méthode AMDEC** (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité)

Le modèle d'analyse des risques AMDEC peut s'adapter parfaitement aux domaines de l'organisation et de la stratégie.

**Objet :**

Guider une équipe de mission à repérer les risques potentiels de toute nature, à apprécier leur gravité et à mesurer leur niveau d'acceptabilité.

Cette démarche offre à l'entreprise la possibilité de disposer d'un outil systématique et cohérent de repérage des risques d'un système.

**Processus :**

***L'analyse des risques permet:***

- ✱ Identifier en groupe les risques professionnels communs ;
- ✱ Procéder à une appréciation des risques en termes de gravité, fréquences, criticité ;
- ✱ Définir collectivement des niveaux de risques acceptables ;
- ✱ Définir des actions de prévention, de détection et de protection des risques ;
- ✱ Spécifier les comportements à promouvoir ou à éviter dans le sens de la protection et prévention des risques ;
- ✱ Formaliser un plan ou projet de prévention ;
- ✱ D'évaluer les plans ou projets de prévention (définir et mesurer des indicateurs de ces plans).

**Les étapes de la démarche :**

- ✱ Etablir les échelles de risques : échelle de gravité, échelle de fréquence, échelle de détection.

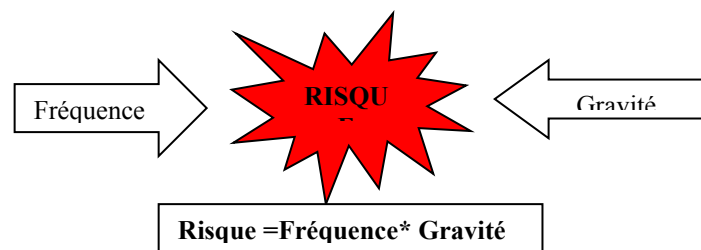
L'échelle de gravité se compose en risque :

- Mineur
- Majeur
- Critique
- Catastrophique

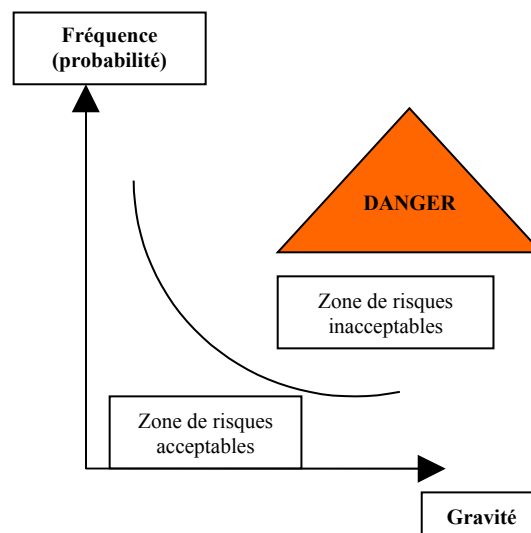
L'échelle de fréquence est constituée par:

- Extrêmement rare
  - Rare
  - Peu fréquent
  - Fréquent
- ✱ Déterminer les zones de risques acceptables/ non acceptables, par référence aux deux échelles de gravité et de fréquences.

**Figure 2** : Figure des risques



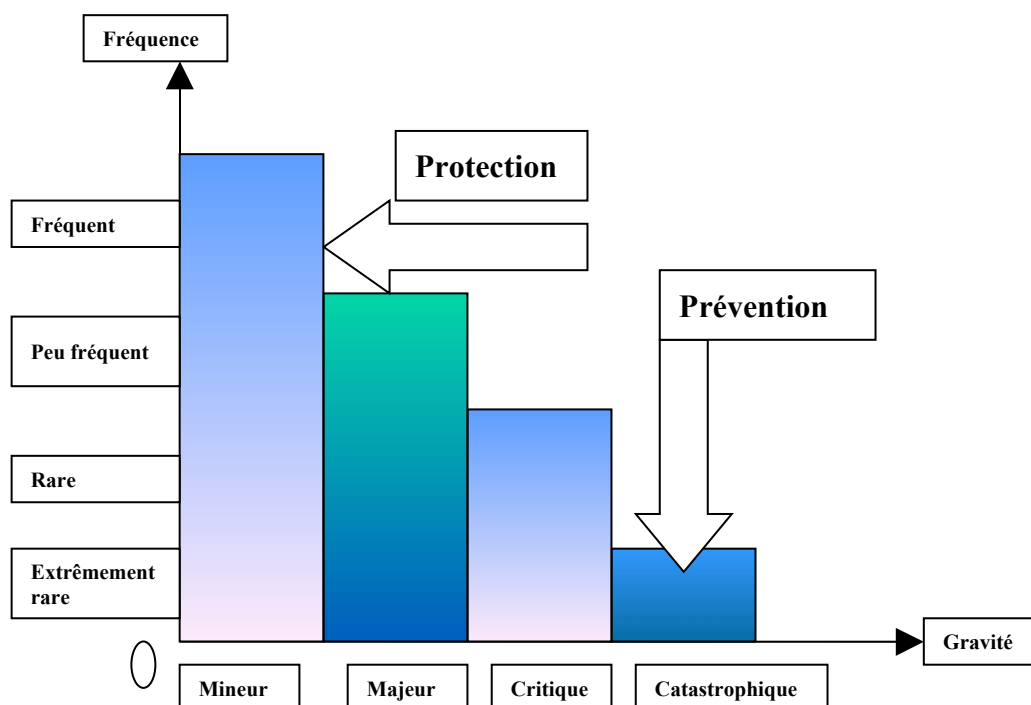
**Figure 3** : La Courbe de HAMMER





- ✱ Identifier les phases du projet, de la procédure ou de la décision et les acteurs qui interviennent.
- ✱ Repérer et analyser chaque risque élémentaire de chaque acteur dans chaque phase qu'il intervient.
- ✱ Identifier les risques inacceptables
- ✱ Procéder aux modes de couverture des risques inacceptables : mesures de prévention, de protection ou de détection.

**Figure 4 :** L'histogramme des risques



\* **Modèle de Management du système d'information :**

Pour être compétitive, Air Madagascar doit disposer des moyens toujours plus efficaces pour faire face à la concurrence.

Le système d'information se définit comme un ensemble de flux d'informations manuels ou informatisés qui peuvent être interne ou en liaison avec l'extérieur de l'entité. Ces informations peuvent être de nature textuelle, chiffrée, d'image ou de son.

La condition de réussite d'une mission d'audit est basée sur la qualité et la pertinence d'un système d'information. Pour se faire :

- ◆ Informatiser tous les systèmes d'information de chaque Département à raison que cela favorise la rapidité de réaction ou de prise de décision face à une situation inquiétante ;
- ◆ Se disposer alors des moyens de plus en plus performants, plus fiables, employer des langages de programmation évolués par exemple pour les systèmes de gestion de bases de données.
- ◆ Développer les réseaux de télécommunication interne à l'entreprise pour faciliter l'échange d'informations.
- ◆ Se procurer de nouveaux types de mémoires de masse permettant de stocker sous forme numérique les informations autrefois conservées sur papier.

Etant donné que le système d'information joue aujourd'hui un grand rôle et placé comme une ressource de l'entreprise et est aussi un des éléments les plus importants de son capital, il faut donc songer à étudier que sa mise en place fera positionner la compagnie dans une compétitivité absolue en tant que facteur de performance des activités et une opportunité d'activité pour l'entreprise.

#### **2-4-2 : Outils**

##### **\* Outils de planification :**

##### **Outils de travail de l'auditeur :**

Pour être plus efficace et pour gagner du temps, l'utilisation des logiciels pour les missions d'audit est très recommandée tels que :

- les logiciels de traitement de textes : utilisés en permanence,
- les logiciels de dessin ("Power point, Flow charting,...) particulièrement utiles dans l'illustration des rapports et pour la réalisation des diagrammes de circulation,
- les tableurs : très utilisés pour mettre de l'ordre dans les chiffres,
- les logiciels de représentation graphiques toujours utiles.
- M.S Project

\* **Outils de réalisation :**

**Questionnaires :**

Le questionnaire représente un guide de démarche pour la réalisation d'un programme. Il permet une observation qui soit la plus complet possible sur chacun des points jugés critiques. Il devra comporter de toutes bonnes questions jugées importantes pour aboutir aux résultats souhaités c'est d'avoir la compréhension du système de contrôle interne.

Le questionnaire est un document élaboré préalablement et est spécifique à la mission. En d'autre terme, chaque fonction de l'organisation aura un questionnaire spécifique adéquat.

Le questionnaire précédent doit être enregistré sur disquette où l'on peut facilement ajouter, modifier ou supprimer bref mettre à jour pour obtenir un produit nouveau.

Il est donc important d'avoir une assurance qu'on n'a rien omis lors de la réalisation du questionnaire, pour cela, cinq (5) questions universelles fondamentales permettent de regrouper l'ensemble des interrogations lors de l'examen du contrôle interne et en couvrant tous les aspects :

**QUOI? :** Question orientée sur le travail, pour savoir l'objet de l'opération et de connaître toutes les ressources requises.

**QUI? :** Question orientée sur l'exécutant, elle repose donc sur l'opérateur, pour bien identifier ses rôles et ses responsabilités. La réponse à ces questions nécessite l'étude et l'analyse de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, les postes et les grilles d'analyse de tâches.

**OÙ? :** Question orientée sur le lieu d'exécution.

**QUAND? :** Question orientée à l'ordre et le moment d'exécution, elle regroupe donc les questions relatives au temps : date début, date fin, durée, période, planning.

**COMMENT?** : question orientée sur la méthode de travail, elle cherche à savoir la description du mode opératoire comme par exemple comment se déroule le processus achat, le processus vente, comment procède-t-on à un recrutement etc....

A partir de ces questions couvrant l'examen du contrôle interne s'ajoute le verbe « contrôler ». Cette question est très importante car elle permet de connaître le niveau de contrôle et la maîtrise de l'activité.

Suite aux réponses données à ces questions, on posera la question « pourquoi », elle permet de rechercher les faits, les motifs véritables et de discerner les causes pour proposer des améliorations.

L'appréciation des diagrammes de circuit et les manuels de procédures, la revue de l'organigramme et des descriptifs de postes ainsi que la vérification en profondeur des opérations permettent à la formulation et au remplissage du questionnaire.

### **Interview :**

Cet outil est le plus utilisé, une mission d'audit s'opère toujours avec des interviews. Ce n'est pas un entretien ni une conversation ce n'est non plus un interrogatoire de police.

L'auditeur est celui qui écoute dont son principal objectif est l'obtention d'un certain nombre d'informations. Pour cela, un esprit de collaboration doit s'instaurer entre l'auditeur et l'audité c'est-à-dire intervieweur et interviewé.

Pour mener une interview, voici quelques règles qui s'avèrent nécessaires :

#### **1<sup>ère</sup> règle :**

Respecter la voie hiérarchique sauf urgence exceptionnelle. On ne procède pas à une interview sans que le supérieur hiérarchique de l'interviewé ne soit informé.

#### **2<sup>ème</sup> règle :**

Il ne faut jamais cacher les objectifs poursuivis de la mission à l'audité pour cela, faire connaître clairement le pourquoi et le comment de l'interview à ce dernier.

#### **3<sup>ème</sup> règle :**

Rappeler le résultat de la dernière investigation, les difficultés, les points faibles ainsi que les anomalies rencontrées. Tous ceux-ci sont évoqués avant le déroulement de la présente interview.

**4<sup>ème</sup> règle :**

Les conclusions de l'interview résumées avec l'audité devraient avoir son adhésion avant d'être communiquées à sa hiérarchie.

**5<sup>ème</sup> règle :**

Le fait que l'audit ne s'intéresse pas aux hommes, les questions posées devraient garder un caractère subjectif.

**6<sup>ème</sup> règle :**

Savoir écouter et éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute et savoir conduire l'entretien, le maintenir sur les rails.

**7<sup>ème</sup> règle :**

Considérer l'interviewé comme un égal, non pas un égal au sens hiérarchique du terme mais un égal dans la conduite du dialogue. Savoir adopter la bonne attitude à chaque situation qui se présente. Eviter d'avoir une attitude exagérément respectueuse ou d'avoir une familiarité excessive et mal venue.

\* **Outils d'évaluation :**

**Tableau des risques**

Pour procéder à l'évaluation du contrôle interne d'une activité, il est nécessaire de connaître à l'avance l'organisation, le fonctionnement et le processus de travail ainsi les différentes procédures existantes dans cette activité.

Après cette prise de connaissance, on va construire un tableau des risques. Ce tableau consiste à découper la fonction, le processus ou l'activité en tâche élémentaires. En d'autre terme, le processus sera décomposé en plusieurs tâches qui suivront un ordre séquentiel et à indiquer en face de chacune de ces tâches son principal objectif.

Chaque fonction aura un tableau spécifique approprié.

La décomposition en tâches élémentaires procure beaucoup d'avantages pour l'auditeur chargé de la mission car :

- ♦ elle constitue le premier stade du tableau des risques
- ♦ elle renferme le questionnaire du contrôle interne
- ♦ elle est la base même de la grille d'analyse des tâches

- ♦ elle est la première étape de l'élaboration d'un contrôle interne rationnel par le manager.
- La première colonne sera consacrée à la présentation des tâches élémentaires dans un ordre séquentiel ;
- Dans la deuxième colonne sera indiquée les objectifs assignés à chaque opération ;
- La troisième colonne rappelle les risques essentiels attachés à la tâche ;
- C'est dans la quatrième colonne qu'on va procéder à une appréciation des risques c'est-à-dire faire une évaluation en notant les risques à quatre niveaux :
  - \* Risques mineurs
  - \* Risques majeurs
  - \* Risques critiques
  - \* Risques catastrophiques
- La cinquième colonne va rappeler les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait normalement trouver pour faire échec aux risques identifiés. Ici, on va faire un rappel sur les procédures, les normes, les actions de supervisions ou encore les ressources nécessaires allouées pour sa bonne réalisation que ce soit un matériel ou un personnel qualifié. Il ne s'agit donc pas de faire un contrôle de fonctionnement mais de citer tout simplement ce que l'on devrait avoir dans la logique des choses ;
- La sixième colonne sera consacrée à la constatation des dispositions des dispositifs du contrôle interne, si le service en dispose, la réponse sera OUI ou NON ;
- Il se peut que les normes existent mais que tout marche de travers ou l'inverse ne pas exister alors qu'on a trouvé d'autres moyens de maîtriser convenablement la tâche en question, ce sera donc la septième colonne, indication des dispositifs mis en place.

**Tableau 6:** Tableau des risques

| TACHES | OBJECTIFS | RISQUES | EVALUATION | DISPOSITIF DU<br>CONTROLE<br>INTERNE | CONSTAT | DISPOSITIF MIS<br>EN PLACE |
|--------|-----------|---------|------------|--------------------------------------|---------|----------------------------|
|        |           |         |            |                                      |         |                            |
|        |           |         |            |                                      |         |                            |
|        |           |         |            |                                      |         |                            |

Ce tableau permet de sortir les forces et les faiblesses de la fonction auditée

\* **Outil de suivi :**

Fiche de suivi et de mise à jour des recommandations

**Tableau 7 :** Suivi et mise à jour des recommandations

| NOM DE LA FONCTION AUDITEE : |                   |                 |                                       |                      |             |                               |
|------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------------------|
| POINTS<br>FORTS              | POINTS<br>FAIBLES | RECOMMANDATIONS | IDENTIFICATION<br>DES<br>RESPONSABLES | DUREE<br>D'EXECUTION |             | FACTEURS<br>CLES DE<br>SUCCES |
|                              |                   |                 |                                       | Date<br>début        | Date<br>fin |                               |
|                              |                   |                 |                                       |                      |             |                               |
|                              |                   |                 |                                       |                      |             |                               |
|                              |                   |                 |                                       |                      |             |                               |

**Tableau 8 :** Tableau récapitulatif des méthodologies

| <b>METHODOLOGIES</b>           | <b>ACTIONS A ENTREPRENDRE</b>   | <b>TECHNIQUES ET OUTILS</b>                     |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Ordre de mission</b>        | Issu de l'initiative de la Direction Générale   |   |
| <b>Management des risques</b>  |   |   |
| - Identification des risques   | Prise en compte des différents facteurs susceptibles que ce soit interne ou externes à l'entreprise.  |   |
| - Evaluation des risques       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de l'importance du risque ;</li> <li>- Evaluation de la probabilité de survenance du risque ;</li> <li>- Prise en compte de la façon dont le risque doit être géré ;</li> </ul> | Méthode AMDEC                                   |
| -Gestion des risques           | Mettre en place tous les nouveaux dispositifs nécessaires pour éviter les risques à corrompre l'activité.   | Procédure reposant sur le système d'information |
| -Suivi et contrôle des risques | S'assurer que les risques graves soient réduits au niveau considérable c'est-à-dire faire voire même réduits à zéro.  | Fiche de suivi et de contrôle des risques       |
| <b>METHODOLOGIES</b>           | <b>ACTIONS A ENTREPRENDRE</b>   | <b>TECHNIQUES ET OUTILS</b>                     |
|                                |   |   |



|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Définition des objectifs</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension des objectifs attendus par la Direction Générale sur la mission d'audit</li> <li>- Prise de connaissance générale sur la position stratégique et organisationnelle de l'entreprise</li> <li>- Recoupement des principaux domaines qui demandent une amélioration</li> <li>- Définition du champ de l'étude et le choix d'une stratégie de communication adaptée au contexte étudié</li> <li>- Confirmation de l'évaluation de la charge de travail pour l'ensemble de la mission, détaillé pour l'étape d'analyse diagnostique</li> <li>- Validation de la stratégie d'audit par la Comité de pilotage</li> </ul> |   |
| <b>METHODOLOGIES</b>                | <b>ACTIONS A ENTREPRENDRE</b>  | <b>TECHNIQUES ET OUTILS</b>   |
| <b>Réalisation des observations</b> | Observations appropriées au contexte étudié  | Questionnaire du contrôle interne,<br>Tableau des forces et faiblesses, |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | Interview  |
| <b>Normes à retenir pour la diffusion du rapport d'audit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En matière de fond :<br/>Exacte, objectif, clair, concise, constructif, complet</li> <li>- En matière de forme :<br/>Emis en temps voulu, conforme aux Normes</li> </ul> | Se référer conformément aux Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit |
| <b>Suivi des recommandations</b>                             | Tenir à jour un système permettant le suivi des recommandations   | Fiche de suivi des recommandations   |

## **2-5 : ORGANISATION**

### **2-5-1 : Rôles et attributions des auditeurs**

#### **✱ Auditeurs Seniors :**

##### **Aspects Management :**

- ◆ Définir les missions à intégrer dans le plan d'audit pluriannuel.
- ◆ Planifier de manière détaillée les missions par phase et par collaborateur.
- ◆ Définir les programmes de travail, plans, questionnaires.
- ◆ Définir la stratégie d'audit.
- ◆ Planifier l'étude du management des risques.
- ◆ Planifier l'étude du management des processus.
- ◆ Définir le système d'information et de communication.
- ◆ Définir les mesures de prévention et de protection des risques.
- ◆ Assurer le développement continu de la charte d'audit.
- ◆ Evaluer la performance du travail effectué.
- ◆ Analyser l'activité réelle par rapport au planning prévisionnel.

##### **Aspects Techniques :**

- ◆ Préciser la méthodologie à suivre.
- ◆ Diriger l'interview avec les audités.
- ◆ Modéliser le processus d'activité.
- ◆ Diriger le processus d'analyse des risques.
- ◆ Etablir la cartographie des risques.
- ◆ Choisir les outils et les techniques d'audit à utiliser.
- ◆ Faire l'analyse globale des résultats par thèmes de missions.
- ◆ Evaluer les dispositifs du contrôle interne.
- ◆ Elaborer les recommandations.
- ◆ Définir la méthodologie de suivi et d'évaluation.
- ◆ Assurer le suivi permanent des recommandations.

**Aspects Reporting & Communication :**

- ◆ Concevoir et arrêter le plan des rapports d'audit
- ◆ Rédiger la Conclusion des rapports d'audit
- ◆ Approuver les rapports d'audit avant diffusion
- ◆ Assurer la diffusion des rapports d'audit

**✱ Auditeurs Juniors:****Aspect Management :**

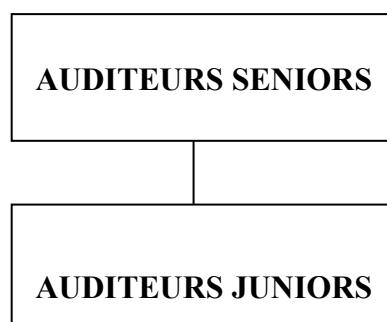
- ◆ Planifier et Suivre les tâches qui leur sont confiées

**Aspects Techniques :**

- ◆ Réaliser le travail sous la directive du Chef de mission ou de l'auditeur Senior superviseur
- ◆ Exécuter des procédures d'audit
- ◆ Assister l'auditeur Senior dans le processus de management des risques
- ◆ Aider l'auditeur Senior dans l'analyse des processus d'activité
- ◆ Assister l'auditeur Senior dans le recueil des informations et documents de base

**Aspects Reporting & Communication :**

- ◆ Informer le chef de mission en cas de problèmes rencontrés avant de prendre une décision
- ◆ Aider les auditeurs Senior dans le reporting d'audit
- ◆ Mettre en forme et éditer les rapports d'audit

**2-5-2 : Organigramme :**

### **2-5-3 : Relations avec les autres organismes externes**

L'Audit Interne est le facilitateur des Auditeurs & Consultants externes vis-à-vis des organismes et des utilisateurs internes de la société.

## **2-6 : PROFILS DES COMPETENCES**

### **2-6-1 : Auditeurs seniors**

- ◆ Compétence en management
- ◆ Avoir une bonne connaissance des activités de la société
- ◆ Compétence suffisante pour la détection des indices de fraudes
- ◆ Capacité d'analyse et de synthèse
- ◆ Avoir un bon esprit de Leader (Intègre, bon esprit de commandement, excellent organisateur, esprit de dialogue)
- ◆ Bonne connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, MS Project, Power Point)
- ◆ Coordinateur de travail d'équipe
- ◆ Bonne expérience de la gestion de projet

### **2-6-2 : Auditeurs Juniors**

- ◆ Avoir un esprit d'équipe sur toutes les missions
- ◆ Compétence suffisante de l'outil informatique (Word, Excel)
- ◆ Sens de l'analyse
- ◆ Qualités de communication et d'écoute

## **2-7 : INDICATEURS D'EVALUATION DU DEPARTEMENT AUDIT**

Ces indicateurs concernent l'autoévaluation du Département Audit Interne.

Les indicateurs représentent le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité.

**Indicateurs d'activité :**

$$\frac{\text{Nombre de missions réalisées}}{\text{Nombre de missions figurant au plan}}$$

C'est l'indicateur de base mesurant la réalisation du plan et surtout les résultats d'améliorations apportées dans ce domaine.

On peut approfondir notre évaluation en mettant toujours par rapport au plan :

- le nombre de missions en cours,
- le nombre de missions déplacées,
- le nombre de missions non réalisées,
- le nombre de missions réalisées et non prévues

On peut également refléter le poids de différentes missions en jours/auditeur ou en semaines/auditeur, cela permet aussi de savoir les temps d'occupation.

$$\frac{\text{Nombre de jours d'audit}}{\text{Nombre de missions}}$$

Cet indicateur permet de mesurer la durée moyenne des missions d'audit.

**Indicateurs de qualité :**

$$\frac{\text{Nombre de missions imprévues}}{\text{Nombre de missions}}$$

Il permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit.

$$\frac{\text{Recommandations refusées}}{\text{Total des recommandations}}$$

Ce ratio est très important car il permet de connaître l'appréciation des recommandations par les audités.

$$\frac{\text{Recommandation non réalisées}}{\text{Recommandations acceptées}}$$

Ce ratio donne une précieuse indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

$$\frac{\text{Dossiers d'audit incomplets}}{\text{Nombre de missions}}$$

C'est un moyen d'appréciation de la qualité du travail de l'auditeur dans la phase finale.

**Indicateurs de coûts :**

$$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre d'auditeurs}}$$

C'est un indicateur budgétaire qui permet de comparer l'évolution du budget et l'évolution des effectifs.

$$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre de jours de missions}}$$

Il permet de calculer le coût à la journée et aussi de se comparer aux coûts du marché.

## **2-8 : FORMATION ET VEILLE TECHNOLOGIQUE**

La norme précise que les auditeurs internes doivent approfondir leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation continue qui assurera son efficacité. La formation continue peut s'acquérir par l'adhésion et la participation à des associations professionnelles, par l'assistance à des conférences, séminaires, sessions d'études ainsi que par la participation à des programmes de recherche et par la lecture d'ouvrages et de revues spécialisés.

Ainsi les auditeurs juniors doivent disposer des compétences fondamentales relatives au travail de l'audit interne. A leur tour, les auditeurs seniors doivent se doter des compétences d'expertise qui fait la différence entre les bons professionnels et les très bons, les compétences spécifiques liées aux connaissances et aux savoir-faire nécessaires à la conduite de missions d'audit de processus spécifiques.

Voici un tableau reflétant les formations attribuées à chaque profil d'auditeur

**Tableau 9 :** Liste des formations et veille technologique

| PROFIL                   | FORMATIONS ET VEILLE TECHNOLOGIQUE   |
|--------------------------|--|
| <b>Auditeurs Juniors</b> | <p><b><u>Les compétences fondamentales :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aborder le contrôle et l'audit interne</li> <li>- Méthodologie de l'audit interne</li> <li>- Outils et Techniques de l'auditeur</li> <li>- Initiation comptable et financière</li> <li>- Communication orale de l'auditeur</li> <li>- Communication écrite de l'auditeur</li> <li>- Désacraliser les systèmes d'information.</li> </ul>  |
| <b>Auditeurs Seniors</b> | <p><b><u>Les compétences d'expertise :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif de contrôle interne</li> <li>- Cartographie des risques</li> <li>- Détection et prévention de la fraude</li> <li>- Diriger un service d'audit interne</li> </ul> <p><b><u>Les compétences spécifiques :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit du contrôle de gestion</li> <li>- Audit de la fonction comptable</li> <li>- Audit de la Sécurité des systèmes d'information</li> <li>- Audit d'un processus informatisé</li> <li>- Audit des Ressources Humaines</li> <li>- Audit de la conformité à la législation sociale</li> <li>- Audit de la fonction Achat</li> </ul> |



Il faut assurer la maîtrise de ces différentes compétences en matière d'audit interne et avoir une certification internationale.

Il faut également assurer le maintien et la veille technologique des connaissances par le biais de formations continue, des recyclages ou des échanges au niveau international.

### **Section 3 : RESULTATS ATTENDUS**

L'élaboration du Manuel Qualité au sein du Département Audit Interne répond aux attentes suivantes :

- ❖ Servir un référentiel de travail
- ❖ Aider à la formation des auditeurs débutants
- ❖ Représente un guide de travail pour les auditeurs
- ❖ Unification des méthodologies utilisées
- ❖ Amélioration des compétences pour le travail Audit Interne
- ❖ Amélioration du temps de prise de décision à chaque phase d'étude
- ❖ Evaluation efficiente du dispositif de contrôle interne
- ❖ Avoir un bon esprit d'équipe lors de la réalisation d'une mission
- ❖ Respect du code de déontologie pour tous les auditeurs  
(Discrétion, Honnêteté, Loyauté, Objectivité)
- ❖ Suivi effectif de la Norme Internationale
- ❖ Absence de conflits ou d'ambiguïté de travail
- ❖ Respect de la qualité pour le travail Audit Interne
- ❖ Contribue à l'obtention des résultats fiables et efficients
- ❖ Reflète la capacité et la performance du Département Audit Interne

Pour conclure cette dernière partie, la tenue d'un Manuel Qualité s'avère primordiale pour le Département Audit Interne de la compagnie pour pouvoir effectuer leur travail convenablement. Pour respecter la qualité, les auditeurs sont aussi appelés à faire leurs autoévaluations en affirmant leur capacité de travail.

## CONCLUSION

Pour assurer sa pérennité et mesurer sa capacité de maîtrise des activités face à cet environnement évoluant et acharné par la concurrence, chaque entreprise se doit d'avoir un Département Audit Interne efficace.

Maîtriser les activités demande un grand professionnalisme et de maturité dans le travail. Cette recherche de perfectionnement commence par l'implication totale de chacun dans son domaine respectif. A son tour, l'auditeur interne intervient pour contrôler, vérifier et évaluer l'application des dispositifs du contrôle interne.

Evaluer les dispositifs du contrôle interne nécessite la mise en œuvre des méthodologies efficaces c'est-à-dire flexibles dans le temps et permet à la résolution des problèmes rencontrés. Détecter les facteurs de dysfonctionnement interne requiert aussi des outils et techniques performants.

Notre étude a été focalisée dans la mise en œuvre du Manuel Qualité d'Audit Interne de Air madagascar. La réalisation de ce projet a nécessité beaucoup d'efforts et de recherches et nous espérons vraiment que cela contribuera au développement de la compagnie malgré les quelques imperfections que l'on puisse y trouver.

Le long de notre étude nous a permis de constater l'importance que tient le Manuel Qualité au sein d'un Département Audit Interne. Ainsi, il renferme les directives nécessaires, le mode d'organisation et le processus de travail de l'auditeur en édictant les différentes méthodologies à adopter.

Durant le cadre de notre intervention, on a constaté que Air Madagascar n'est pas épargnée de l'influence qu'exerce l'environnement sur la vie des sociétés. A chaque phase de leur évolution affecte le développement de la compagnie. Aussi, dans l'interne, le Département Audit ne dispose pas d'un moyen efficace garantissant la compagnie qu'elle tient la bonne maîtrise de ses activités.

Ainsi, la recherche de la qualité est primordiale pour l'entreprise surtout dans les activités de contrôle. Nous avons élaboré le contenu et la nomenclature du Manuel Qualité. La réorganisation, la formalisation des méthodologies ainsi que les techniques et outils d'analyse permettent l'atteinte effective des objectifs visés.

Nous avons aussi étudié les processus d'activités afférents à quatre méthodologies lors d'une mission d'audit. Il s'agit entre autre de la méthode de recueil des documents de base, de l'approche du management des risques, le management des processus ainsi que la méthodologie de suivi des recommandations.

Ces quatre points ont été appréciés et analysés à raison que leur maîtrise est jugée fondamentale pour la compagnie.

L'obtention d'un résultat efficient dépend aussi de l'attitude des auditeurs à respecter les codes de déontologie.

La tenue d'un Manuel Qualité procure un double intérêt, pour le Département Audit Interne, il reflète le chemin à suivre et servira d'un guide de travail pour chaque auditeur surtout pour les débutants de cette fonction ; pour la compagnie, il donnera l'assurance du degré de maîtrise des risques.

De plus, Air Madagascar pour réaliser sa volonté d'être plus proche du marché et d'assurer sa lancée vers la rentabilité aura intérêt à la mise en œuvre immédiat de ce projet.



# **ANNEXES**

**Annexe 1 :** Fiche d'analyse des risques

**Annexe 2 :** Analyse des forces et faiblesses

**Annexe 3 :** Tableau de suivi des recommandations et des actions correctives

**Annexe 4 :** Feuille d'analyse des problèmes



*Audit Interne*

AUDIT.....

## FICHE D'ANALYSE DES RISQUES

Domaine d'activités : .....

| PROCESSUS | OBJECTIFS | RISQUES | INDICATEURS DE<br>MAITRISE |
|-----------|-----------|---------|----------------------------|
|           |           |         |                            |
|           |           |         |                            |
|           |           |         |                            |



*Audit Interne*

AUDIT.....

## ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSE

Domaine d'activités : .....

| PROCESSUS | INDICATEURS DE MAITRISE | FORCES | FAIBLESSES |
|-----------|-------------------------|--------|------------|
|           |                         |        |            |
|           |                         |        |            |
|           |                         |        |            |





AUDIT.....

## TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET DES ACTIONS CORRECTIVES

| REF   | PROBLEMES | RECOMMANDATIONS | ACTIONS CORRECTIVES | RESPONSABLE | BUTEE |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|-------------|-------|
| FAP 1 |           |                 |                     |             |       |
| FAP 2 |           |                 |                     |             |       |
| FAP 3 |           |                 |                     |             |       |

N.B : **FAP**= Fiche d'Analyse de Problèmes





**Air Madagascar**

*Audit Interne*

AUDIT.....

## **FEUILLE D'ANALYSE DE PROBLEME N°...**

|                          |
|--------------------------|
| <b>PROBLEMES :</b>       |
| <b>FAITS :</b>           |
| <b>CAUSES :</b>          |
| <b>CONSEQUENCES :</b>    |
| <b>RECOMMANDATIONS :</b> |

L'Equipe d'Audit,

Le Chef de Mission d'Audit,



# **BIBLIOGRAPHIE**

- ➔ Magazine interne LE REBRANDING
- ➔ Flash mensuel d'information interne SIDINA
- ➔ Pierre- Bernard ANGLADE, Président de Price Water house Coopers et Françoise JANICHON, Présidente de l'IFACI, LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE, deuxième édition, Edition d'Organisation
- ➔ Philipe LAURANT, Pierre TCHERKAWSKY, PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, les Editions d'Organisation, (1991)
- ➔ Lionel COLLINS, Gérard VALEN, AUDIT ET CONTROLE INTERNE : Principes, Objectifs et Pratiques, troisième édition, Dalloz (1986)
- ➔ Miguel MARTI, AUDIT DE LA QUALITE : démarche, outils, applications, les éditions d'organisation, (1986)
- ➔ P. GERMAK, P. BORENNE, C. BROUSSE., J.-P. CREMIEU, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION DE L'ENTREPRISE, tous les indicateurs et procédures pour améliorer vos résultats, Weka, (1988)
- ➔ La revue française de l'Audit Interne, POUR UN SERVICE PUBLIC RENOVE : Objectifs, programmes, évaluations, n°172 (Décembre 2004)
- ➔ La revue française de l'audit Interne, LE CONTROLE INTERNE AU SERVICE DE LA SECURITE FINANCIERE : Pour une meilleure transparence, n°171 (Septembre 2004)
- ➔ La revue française de l'audit interne, PRISE DE POSITION AUDIT INTRENE-QUALITE, (Mai 2004)



# TABLE DE MATIERES

**Avant-propos et remerciements**

**Sommaire**

**Liste des tableaux et figures**

**Page**

**INTRODUCTION**

**01**

**PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE L'ETUDE**

**Chapitre I : Présentation générale de Air Madagascar**

**04**

**Section 1 : Identité et Historique**

**04**

**1-1 : Identité**

**04**

**1-2 : Historique**

**05**

**Section 2 : Missions et Structure Organisationnelle**

**08**

**2-1 : Missions**

**08**

**2-2 : Capital social et Actionnaires**

**09**

**2-2-1 : Répartition du capital social**

**09**

**2-2-2 : Les actionnaires de la compagnie**

**10**

**2-3 : Structure organisationnelle**

**10**

**2-3-1 : Effectif**

**10**

**2-3-2 : Logo**

**12**

**2-3-3 : Organigramme**

**12**

**Chapitre 2 : Présentation du Département Audit Interne**

**16**

**Section 1 : Charte de l'Audit**

**16**

**1-1 : Missions**

**16**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1-2 : Objectifs</b>                     | <b>16</b> |
| <b>1-3 : Droit de l'Audit Interne</b>      | <b>17</b> |
| <b>1-4 : Obligation de l'audit Interne</b> | <b>18</b> |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Section 2 : Organisation</b>                             | <b>19</b> |
| 2-1 : Service Audit interne                                 | 19        |
| 2-2 : Obligation de l'audité                                | 20        |
| 2-3 : Droit de l'Audité                                     | 20        |
| 2-4 : Organigramme du Département                           | 21        |
| <b>Chapitre 3 : Théorie générale sur l'outil de gestion</b> | <b>21</b> |
| <b>Section 1 : Origine et Définition de l'Audit Interne</b> | <b>21</b> |
| 1-1 : Origine   | 21        |
| 1-2- Définition   | 22        |
| <b>Section 2 : Objet de l'Audit Interne</b>                 | <b>22</b> |
| 2-1 : Missions  | 22        |
| 2-2 : Place   | 23        |
| 2-3 : Rôle de l'Audit Interne                               | 23        |
| <b>Section 3 : Approche générale de l'Audit Interne</b>     | <b>23</b> |
| 3-1 : Codes de déontologie                                  | 23        |
| 3-2 : Conduite de l'Audit Interne                           | 24        |
| 3-3 : Normes internationales                                | 25        |

## **DEUXIEME PARTIE : IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre 1 : Analyse de l'environnement externe</b> | <b>26</b> |
| <b>Section 1 : Environnement macro-économique</b>      | <b>26</b> |
| 1-1 : Paramètre Politique                              | 26        |
| 1-2 : Paramètre Economique                             | 27        |

**1-3 : Paramètre Social**

**30**

**1-4 : Paramètre technologique**

**32**

**1-5 : Paramètre Juridique**

**32**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Section 2 : Synthèse de l'environnement global du transport aérien</b> | <b>34</b> |
| <b>2.1 : Marché global</b>  | <b>35</b> |
| <b>2.1.1 : Tendances aux regroupements des grandes alliances</b>          | <b>35</b> |
| <b>2.1.2 : Les compagnies émergentes ou Soloplayers</b>                   | <b>35</b> |
| <b>2.2 : Marché régional</b>  | <b>35</b> |
| <b>2.2.1 : La concurrence</b>   | <b>36</b> |
| <b>2.2.2 : La clientèle</b>   | <b>36</b> |
| <b>Section 3 : Diagnostic externe</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>3-1 : Opportunités</b>   | <b>39</b> |
| <b>3-2 : Menaces</b>  | <b>39</b> |
| <b>Chapitre 2 : Analyse de l'environnement interne</b>                    | <b>40</b> |
| <b>Section 1 : Au niveau de Air Madagascar</b>                            | <b>40</b> |
| <b>1-1 : Organisation</b>   | <b>40</b> |
| <b>1-2 : Ressources humaines</b>  | <b>40</b> |
| <b>1-3 : Processus de gestion</b>   | <b>41</b> |
| <b>1-4 : Situation financière</b>   | <b>41</b> |
| <b>1-5 : Moyens et ressources techniques</b>                              | <b>42</b> |
| <b>1-6 : Objectifs et Stratégies</b>                                      | <b>42</b> |
| <b>Section 2 : Au niveau du département Audit Interne</b>                 | <b>46</b> |
| <b>2-1 : Processus d'intervention</b>                                     | <b>46</b> |
| <b>2-2 : Organisation</b>   | <b>47</b> |
| <b>2-3 : Méthodologies et techniques utilisées</b>                        | <b>48</b> |
| <b>Section 3 : Diagnostic interne</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>3-1 : Diagnostic de la compagnie</b>                                   | <b>50</b> |
| <b>3-1-1 : Forces</b>   | <b>51</b> |
| <b>3-1-2 : Faiblesses</b>   | <b>51</b> |
| <b>3-2 : Diagnostic du Département Audit Interne</b>                      | <b>52</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>3-2-1 : Forces</b>     | <b>52</b> |
| <b>3-2-2 : Faiblesses</b> | <b>53</b> |

## **TROISIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU MANUEL QUALITE**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre 1 : Fondements du système qualité de l’Audit Interne</b>                   | <b>54</b> |
| <b>Section 1 : Notion sur la qualité</b>   | <b>54</b> |
| <b>Section 2 : Approche qualité de l’Audit Interne</b>                                 | <b>55</b> |
| <b>Section 3 : Normes Internationales</b>  | <b>56</b> |
| 3-1 : Normes de qualification et Normes de mise en œuvre                               | <b>57</b> |
| 3-2 : Normes de fonctionnements et Normes de mise en œuvre                             | <b>58</b> |
| <b>Chapitre 2 : Proposition du Manuel Qualité de l’audit interne de Air Madagascar</b> | <b>60</b> |
| <b>Section 1 : Objet du Manuel Qualité</b>   | <b>60</b> |
| <b>Section 2 : Contenu et nomenclature</b>   | <b>61</b> |
| 2-1 : Déontologie  | <b>61</b> |
| 2-2 : Détermination de la stratégie d’Audit  | <b>61</b> |
| 2-3 : Méthodologies  | <b>67</b> |
| 2-4 : Outils et Techniques d’analyse   | <b>75</b> |
| 2-5 : Organisation   | <b>88</b> |
| 2-6 : Profils des compétences des auditeurs  | <b>90</b> |
| 2-7 : Indicateurs d’évaluation   | <b>90</b> |
| 2-8 : Formations et Veille technologique   | <b>92</b> |
| <b>Section 3 : Résultats attendus</b>  | <b>94</b> |

## **CONCLUSION**

**95**

## **Annexes**

## **Bibliographie**

