

SOMMAIRE

REMERCIEMENT	
SOMMAIRE	i
LISTE DES ABREVIATION.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	v
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU MINISTERE DE LA PECHE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES	7
Section I : Présentation Générale du MPRH	7
Section 2 : La structure organisationnelle du MPRH et le Service Audit Interne (SAI).....	11
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE SUR L'AUDIT	18
Section 1 : Démarche et Concept de base d'audit	18
Section 2 : Méthodologie détaillée de l'étude	26
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	30
DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DU MPRH	
CHAPITRE I : L'EXISTANT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU MPRH	32
Section 1 : Les problèmes généraux de fonction d'Audit Interne du MPRH.....	32
Section 2 : Le dysfonctionnement de l'intervention d'audit interne	40
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SAI DU MPRH SELON LE MODEL FFOM	46
Section 1 : Les forces et les faiblesses de fonction d'Audit Interne du MPRH	46
Section 2 : Les opportunités et les Menaces du MPRH et le SAI	52
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	56
TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE	58
Section 1 : Amélioration sur le fonctionnement du service d'audit interne	58
Section 2 : Amélioration sur le plan de mission et des orientations des travaux du Service Audit Interne	68
CHAPITRE II : RECOMMANDATION DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	78
Section 1 : Les limites et les impacts des solutions proposées.....	78
Section 2 : Les résultats attendus et les recommandations.....	81
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	85
CONCLUSION GENERALE	86
BIBLIOGRAPHIE.....	vii
ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES.....	xx

LISTE DES ABREVIATIONS

AE: Audit Externe

AFD : Agence Française pour le Développement

AI : Audit Interne

AMESED: Africain Monitoring Environnemental for Sustainable Development

ASH : Autorité Sanitaire Halieutique

CCGP : Cellule de Coordination Générale des Projets

CCPS : Cellule de la Coordination de la Politique Sectorielle

CirPRH : Circonscriptions de la Pêche et des Ressources Halieutiques

CSP : Centre de Surveillance des Pêches

DAF : Direction Administrative et Financière

DIRAQUA : Direction de l'Aquaculture

DGPRH : Direction Générale de la Pêche et des Ressources Halieutiques

DGRH : Direction de la Gestion des Ressources Halieutiques

DRPRH : Direction Régional de la Pêche et des Ressources Halieutiques

DPRH : Direction de la Pêche et des Ressources Halieutiques

FFOM: Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités

FRAP: Faculté de Résolution et d'Analyse des Problèmes

GAPCM: Groupement des Aquaculteurs et Pêcheurs de Crevettes de Madagascar

IAS: International Accounting Standard

IFAC: International Federation of Accountants Committee

IFRS: International Financial Reporting Standards

IHSM: Institution Halieutique ET Sciences Marines

ISA: International Standards on Auditing

ISRE: International Standard on Review Engagements

ISQC: International Standard Quality Control

MFB: Ministère des Finances et du Budget

MPRH : Ministre de la Pêche et des Ressources Halieutiques

MOI: Mauritius Oceanography Institute

PACP: Projet d'Appui aux Communautés de pêcheurs

PCG : Plan Comptable Général

PCOP : Plan Comptable des Opérations Publiques

PESTEL : Politique, Ecologique, Social, Technologique et Légal

PTF: Partenaires Techniques et Financiers

PV: Procès-verbal

SAED : Service de l'Aquaculture en Eau Douce

SAF : Service Administrative et Financier

SAI : Service d'Audit Interne

SAM : Service de l'Aquaculture Marine

SC : Service de la Communication

SecPRH : Section de la Pêche et des Ressources Halieutiques

SF : Service Financier

SG : Secrétariat Général

SGPT : Service de la Gestion de la Pêche Thonière

SI: Service Informatique

SIG FP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SLC : Service de la Législation et contentieux

SLP : Service de la Logistique et du Patrimoine

SMS : Service Médico-social

SRA : Service Régional de l'Aquaculture

SRHF : Service des Ressources Humaines et de la Formation

SRGRH : Service Régional de la Gestion des Ressources Halieutique

SRP : Service Régional de la Pêche

SPC : Service de la Pêche Continentale

SPSE : Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation

SPM : Service de la Pêche Maritime

SVC : Service Valorisation et Commercialisation

SSE : Service Suivi et Environnemental

S Stat : Service Statistique

UGPM : Unité de Gestion de la Passation des Marchés

UNIMA: Pêcher moins mais pêcher mieux (les crevettes)

USTA: Unité Statistique Thonière d'Antsiranana

ZEE: Zone Economique Exclusive

LISTE DES FIGURES

Figure n°1	: Organigramme du MPRH.....	12
Figure n°2	: Proposition d'une structure organisationnelle du service d'audit interne du MPRH.....	64

INTRODUCTION

Madagascar est une grande Ile de l'Océan Indien, elle possède 5 603 kilomètres de côtes, près de 400 000 hectares de mangroves, de 50 000 hectares de tannes propices à l'aquaculture de crevette et 115 000 hectares de lacs et lagunes d'intérêts halieutiques, avec 1 77 000 Km2 de plateaux continentaux et une zone économique exclusive de 1 000 000 Km2. Il est un pays riche en ressources halieutiques en Afrique par conséquent des zones de pêche et des ressources halieutiques sont exploitées d'une façon optimale. Le secteur pêche est l'un des trois principaux secteurs porteurs (avec secteur minier et le tourisme) sur lesquelles Madagascar compte asseoir son développement économique. Chaque Région à la potentialité de zone exploitable de la pêche maritime et ou de la pêche continentale et des ressources halieutiques.¹

La pêche a connu une évolution jusqu'à nos jours. La pêche maritime traditionnelle constitue la principale source de revenu des paysans pêcheurs. La pêche traditionnelle est basée sur la coutume de la Région ou de la commune. Elle se définit par l'usage de la pirogue, des outils archaïques et rudimentaires tels que le filet sur l'épaule, des voiles blanches et d'autres... Sur le littoral de Madagascar, les cotes EST, OUEST, NORD et SUD.

En 1951, les premiers pas de la pêche à la crevette ont été effectués, puis une campagne de prospection, dans les zones Ouest et Nord-Ouest, a été entreprise et poursuivie jusqu'en 1960 pour trois chalutiers telles que : l'Alexis « Lalane » de la Division des pêches Maritimes l'ORSTOM I et l' « Ambariaka » de l'OROSTOM de Nosy-Be².

En 1962 jusqu'au 1963, la pêche a évolué grâce à la réflexion de Madagascar sur la potentialité de sa faune marine, de la richesse de certaines parties de ses côtes en produits maritimes et continentaux, à ce moment-là, la demande des produits marins mondiaux est illimitée, en d'autres termes le marché des produits marins était favorables et opportun pour Madagascar vue que l'offre sur le marché Mondial est insuffisante³.

Depuis le début des années 2 000, la pêche se développe au point de devenir le principal pourvoyeur de devises du pays, en d'autre terme la pêche constitue une importante source de revenu pour certaines communes des Régions côtières et des régions près des fleuves, des lacs

¹COLLART (A) Directeur du projet PNUD du développement de pêche-Etude socio-Techno-économique de la pêche traditionnelle Piroguière à Madagascar

²Pêche crevettière à Madagascar, Dr.E RAKOTOVAHINY, Revu du Ministère du Développement Rural, n°12, Février 1972, page 4

³ Pêche crevette à Madagascar par le Dr. E. RAKOTOVAHINY « Ministère de Développement Rural n°12 février 1972

et des rivières à Madagascar. Nous avons deux grands types d'activités de pêche, la pêche maritime et la pêche continentale. Nous pouvons classer les pêches en termes de production par la pêche industrielle, la pêche artisanale et la pêche traditionnelle maritime. Des catégories et des types de produits maritimes et continentaux sont exploités d'une manière traditionnelle ou moderne.

Des textes régissant le secteur pêche et l'aquaculture sont adoptés à Madagascar. Des documents de références peuvent être cités pour ce secteur, en l'occurrence, la politique sectorielle de la pêche et le décret N°2010-137, portant réglementation de la gestion intégrée des zones côtières et marines de Madagascar⁴.

Le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques (MPRH) est le premier responsable de la gestion de la pêche marine et continentale à Madagascar. Il a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et de coordonner la politique de l'Etat Malagasy dans le domaine de la pêche et des ressources halieutiques ainsi qu'en matière de recherches pour un développement durable.

La gestion quotidienne du MPRH est assurée par le cabinet du Ministère, Le Secrétariat Général, la direction Générale de la Pêche et des ressources halieutiques, les Directions et services et les Organismes sous tutelle et rattachée. Ce Ministère possède beaucoup de projets en partenariat avec les Organismes Internationaux et Nationaux (AMPA).

Le Ministère de la Pêche et des ressources Halieutiques possède une structure détaillée en montrant l'existence d'un Service d'Audit Interne qui est rattaché directement au secrétariat général de ce Ministère.

Le Service d'audit interne est chargé de l'examen professionnel d'une information d'un Etablissement ou d'un département public, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information.

L'obligation de l'auditeur est une obligation de moyens, en raison même de l'impossibilité de vérifier l'exactitude ou le fondement de tous les renseignements communiqués par les utilisateurs. L'auditeur devra organiser son travail en conséquence et choisir les moyens nécessaires à l'établissement de son opinion. Il aura ainsi recours aux techniques de sondages,

⁴Revu du MPRH, « Le secteur pêche/aquaculture, ressources halieutiques et le changement climatique », édition 2010

recoupements, indices, sous réserve d'un échantillonnage significatif de l'ensemble des éléments contrôlés.

Le dispositif de contrôle interne adopté par le Service d'audit interne augmente l'assurance contre les risques d'une gestion opaques des affaires et contribue à l'efficacité et à l'efficience des utilisations des ressources de ce Ministère.

L'auditeur interne doit développer un programme de travail pour sa mission afin de réduire le risque d'audit à un niveau faible acceptable. Le plan de mission et le programme de travail doivent être mis à jour et modifiés autant de fois qu'il est nécessaire durant le déroulement de l'audit.

Le choix de ce sujet est motivé par un souci majeur d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de l'Audit Interne pour permettre aux opérationnels au sein du Ministère de la Pêche et des ressources Halieutiques, et même pour d'autre Ministère, d'avoir une idée sur la manière dont ils devront apprécier l'audit interne, afin de prévenir les risques éventuels au sein de leur organisation. Car ce ministère ne connaît pas l'importance de l'exploitation maximum du Service d'Audit Interne, et les avantages que nous pouvons tirer par le biais de l'existence même de ce service au sein de son organisation.

Ce travail présente un intérêt particulier à tout chercheur et/ou professionnel, car selon le cas, il veut présenter plusieurs notions sur l'audit interne et le ministère en tant qu'organisme publique et, celui qui voudrait centrer son étude sur ce secteur pourrait s'inspirer de ce travail dans le cas échéant.

Notre travail présente un intérêt de changer la façon de voir dans le mauvais côté l'audit interne au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, de mettre le Service de l'Audit Interne à la place qui lui convient, d'indiquer la nécessité et l'importance de ce service et de diminuer les risques pouvant se produire au sein du MPRH.

L'objet de notre mémoire est avant tout d'aider le MPRH dans la recherche des solutions sur les failles de son système ou de son fonction afin que ses dirigeants puissent maîtriser au mieux ses activités et son organisation.

Nous avons donc choisi d'intituler le présent ouvrage par « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SERVICE DE L'AUDIT INTERNE : CAS MINISTERE DE LA PECHE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES A MADAGASCAR** ».

Défini comme étant « examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion justifiée sur la régularité et la sincérité et l'image fidèle des états financiers ou des patrimoines d'une organisation », l'Audit interne vise à s'assurer que les activités effectuées par les opérationnels sont exécutées conformément aux procédures établies, et l'auditeur doit en effet, garder présent à l'esprit tout au long de sa mission que, pour atteindre son objectif final, il doit s'assurer que les éléments qui constituent les travaux annuels répondant aux critères d'exhaustivité, d'existence, de propriété, d'évaluation, de comptabilisation et d'information. L'audit interne devenu un pilier d'un organisme, il vise à améliorer les performances de l'entité par la mise en place de procédures efficientes et par la sauvegarde de son patrimoine.

L'objectif ultime du contrôle interne est la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'établissement et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible. Il est par conséquent crucial que chaque organisme, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de ses fonctions, afin d'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'établissement, en phase avec ses objectifs et sa stratégie, soit minimisée d'une façon raisonnable.

Le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques est un organisme public qui travaille dans la gestion et prévention de la pêche maritime et continentale. Il est l'un des Ministères qui a besoin d'être évalué par l'auditeur interne. Faisant suite à diverses investigations, nous avons constaté que le SAI n'est en mesure d'accomplir ses différents missions et objectifs du fait de son manque des moyens. Nous avons donc focalisé notre étude sur le fonctionnement de l'audit interne du MPRH.

Partant de ce qui précède, nous nous sommes posé la question suivante qui constitue la problématique même de notre étude, notamment : « Les besoins du Service de l'Audit Interne pour assumer ses missions sont-ils respectés au sein du MPRH ? ».

Nous envisageons comme résultats l'amélioration et l'efficience de l'organisation par le bon fonctionnement du Service d'Audit Interne afin que l'établissement puisse honorer ses

objectifs et missions mais aussi l'obtention des informations financières et matériels plus fiables par rapport à la gestion étatique des ministères.

Une étude menée sans s'appuyer sur une méthode n'en vaut pas la peine. Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé la méthode analytique par analyse du système d'audit interne existant, appuyée par des techniques documentaires et d'une observation participative.

En effet les techniques documentaires nous a permis de lire certains documents et d'acquérir des informations afin de bien analyser le fonctionnement de l'audit interne existant et l'observation participative quant à elle nous a permis de participer à certaines opérations pendant notre séjour au sein de l'entité étudiée et recueillir certaines informations pertinentes pour l'évaluation d'audit interne.

Il nous a été aussi nécessaire de lire plusieurs ouvrages afin d'étoffer nos connaissances théoriques pour mieux cerner notre approche mais aussi pour nous donner des idées sur les solutions adéquates pour diminuer les risques éventuels rencontrés au cours de notre mission au sein du MPRH.

Ce travail comprend trois parties bien distinctes, dont la première partie donne la généralité de l'étude sur le MPRH c'est la description du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques et le cadre théorique sur l'audit.

Dans la deuxième partie, nous présentons l'analyse de la situation actuelle du service Audit Interne. Ceci par le biais de description du service de l'audit interne et le diagnostic de ce service par le biais de l'évaluation des forces et des faiblesses. Cette dernière est établie afin de mettre en exergue les risques inhérents aux différents cycles ou fonctions étudiés.

Enfin, la troisième partie est consacrée à la proposition des solutions et aux recommandations y afférentes afin de permettre aux dirigeants de faciliter la maîtrise de ses fonctions et organisation.

PREMIERE PARTIE

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

Nous allons commencer notre étude par la prise de connaissance générale du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques. Ce dernier permet de nous fournir les informations importantes afin de situer les directives nécessaires aux investigations.

La mise en place de l'Audit Interne a pris une ampleur importante au cours de ces dernières années au sein de toutes les organisations, à travers le monde. Le défi sur la gestion de l'administration publique en utilisant le principe de bonne gouvernance est le moyen d'atteindre l'objectif de développement des Ministères.

Le bon fonctionnement du SAI peut apporter des performances importantes pour le Ministère. Plusieurs organismes ont donc compris qu'il ne suffirait pas d'avoir un Service d'Audit Interne mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle de facteur clés de succès et d'avantage économique de l'entité.

Dns cette première partie, nous allons donc aborder le sujet sur la représentation générale du MPRH ainsi que le cadrage théorique et pratique de l'AI, afin de mieux connaître ce dernier

CHAPITRE I : DESCRIPTION DU MINISTÈRE DE LA PECHE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES

Les informations générales et la structure organisationnelle du MPRH et le Service d'Audit Interne nécessitent une connaissance beaucoup plus approfondie de toutes ses caractéristiques ainsi que ses environnements internes et externes. La collecte des informations relatives à ce chapitre a été obtenue par le biais de consultation des textes régissant l'entité mais aussi par l'intermédiaire des investigations effectuées auprès des responsables compétentes. Nous avons donc jugé de présenter dans ce chapitre, le MPRH, en formulant en premier lieu son historique et son Identification, en second lieu ses activités et missions, sa situation actuelle et en troisième lieu sa structure organisationnelle.

Section I : Présentation Générale du MPRH

Dans cette section nous allons aborder l'identification et les étapes d'évolution historique du MPRH et du SAI, ses activités anciennes et actuelles, la vocation ou ses missions.

1-1 Identification et Historique du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques

L'identification et l'historique de ce Ministère sont très importants pour pouvoir mieux connaître ce Ministère.

1-1-1 Identification du MPRH

Le MPRH est un organisme public assurant l'administration et coordination des activités de la pêche et des ressources halieutiques dans le territoire Malgache. Le siège du Ministère de la Pêche et des ressources halieutiques se situe à Ampandrianomby, BP 1699, Antananarivo 101. Le MPRH fait partie des Ministères qui génèrent de recette non fiscale par redevance sur l'achat de Licence de pêche et de permis de collecte de ressources halieutiques pour l'Etat Malgache venant des collecteurs et des armateurs.

Le MPRH a des objectifs dans sa politique générale qui concernent,

L'augmentation de la disponibilité des produits halieutiques sur le marché pour satisfaire les besoins en protéines animales de la population et pour assurer la sécurité alimentaire ; Le maintien de la qualité des produits halieutiques destinés à l'exportation pour contribuer à

l'entrée de devises et à l'amélioration de la croissance économique. ; Le respect des mesures adéquates pour la préservation et la gestion durable de la ressource halieutique ; La professionnalisation de la petite pêche et de l'aquaculture à petite échelle pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie des pêcheurs et des petits aquaculteurs⁵.

1-1-2 L'historique du MPRH

En 1957, La Division des Pêches du Service d'Elevage s'occupait des pêches maritimes et des pêches artisanales mais le Service de la pêche continentale et d'aquaculture était rattaché aux Eaux et Forêts.

En juillet 1983, un Service de la Pêche Maritime rattaché au SG du Ministère de la Production Animale (Elevage et Pêche) et des Eaux et Forêts (MPAEF).

Mai 1985, le MPAEF a été restructuré et un nouvel organigramme a été établi dans lequel le Service de la Pêche Maritime et celui de la Pêche continentale sont fusionnés au sein d'une Direction de la Pêche et de l'Aquaculture, qui est chargé de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en ce qui concerne la pêche.

En 2003 la Direction de la Pêche a été une Direction rattachée au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche. En 2009, Cette direction a été séparée de ce dernier, et transformée en Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques

La décision de séparation de ce Ministère est une décision politique. Jusqu'à ce jour, plusieurs équipes de dirigeants se sont succédé au sein de ce Ministère.

1-2 Les missions et les activités du MPRH

Le MPRH, est un organisme public qui travaille dans les domaines de la pêche et des ressources halieutiques de Madagascar. Pour bien comprendre les missions et les activités de ce Ministère nous allons définir d'abord ses missions et après ses activités.

1-2-1 Les missions du MPRH

Le MPRH a pour mission de concevoir la politique stratégique dans le domaine de la pêche et des ressources halieutiques dans le territoire de Madagascar. En d'autres termes ce Ministère a pour mission d'améliorer la gouvernance de la pêche et de l'aquaculture Malagasy, c'est-à-dire

⁵ Guide du Responsable de la pêche et de l'aquaculture, édition avril 1987

de développer et de promouvoir la pêche l'aquaculture, de diversifier les ressources destinées à l'exportation, d'accroître la production pour le marché local, d'assurer la disponibilité des infrastructures de production de base pour les pêcheurs et aquaculteurs et de gérer la durée et préserver de l'environnement.

La politique de la pêche adoptée par ce Ministère doit être conforme à la politique générale de l'Etat. Le contrôle des zones de pêche et des ressources halieutiques est une des missions les plus importantes pour le MPRH, car s'il n'y a aucun contrôle c'est la perte pour le Ministère et surtout pour le Pays tout entier. Le MPRH est chargé donc du contrôle des produits de la pêche industrielle, de la pêche traditionnelle maritime et de la pêche artisanale. Le contrôle de l'aquaculture est aussi une mission fondamentale du MPRH.

Le MPRH n'est pas borné dans les missions de concevoir, de mettre en œuvre, de coordonner et de contrôler la politique de l'Etat Malagasy dans le domaine de la pêche et des ressources halieutiques mais sa mission aussi est de faire des recherches dans ce domaine, afin de développer le secteur pêche, l'aquaculture, les ressources halieutiques et gérer le changement climatique à Madagascar.

Bref, Le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et de coordonner la Politique de l'Etat Malagasy dans le domaine de la Pêche et des Ressources Halieutiques ainsi qu'en matière de recherches, pour un développement durable.

1-2-2 Les activités du MPRH

Les activités du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques concernent la pêche maritime et continentale ainsi que l'aquaculture marine et en eau douce. Les activités de ce Ministère sont de prioriser le développement de la pêche traditionnelle en mer et en eau douce auquel doit s'ajouter la promotion de la pêche artisanale et de l'aquaculture (rizi et pisciculture).

La gestion rationnelle des stocks exploités en haute mer, en eaux côtière dans les lagons, lacs et rivière fait aussi partie des activités de ce Ministère. Bref, le MPRH a comme activité de suivi, d'appui technique, de sensibilisation et de préservation de l'environnement dans le domaine de la pêche et de l'aquaculture.

1-3 Les différents types des produits de la pêche et d'aquaculture et les personnes qui exploitent les ressources halieutiques à Madagascar

Il est nécessaire de connaître les types de pêches existant et les types de produits de la pêche. Des personnes travaillant dans ce domaine de la pêche, il est important de connaître aussi ces personnes.

1-3-1 Les types des produits et des pêches à Madagascar

Plusieurs espèces sont concernées par le secteur à savoir les crevettes pénéides côtières, les crevettes en eaux profondes ; les langoustes côtières ; les langoustes en eaux profondes ; les crabes de palétuviers côtiers ; les crabes en eaux profondes ; les petits poissons pélagiques ; les poissons demersaux ; les thons ; les céphalopodes, les échinodermes et les algues rouges.

Les produits d'exportation pour la pêche traditionnelle sont, le crabe de palétuviers, les langoustes côtières, les coquillages à nacre et ornementaux, les holothuries, les algues, les anguilles et certains poissons fins.

Nous avons trois (03) types de pêche à Madagascar : La pêche traditionnelle dont les personnes qui font cette activité utilisent les moyens traditionnels pour la pêche ; La pêche artisanale concerne les armateurs propriétaires de bateau de pêche qui a la puissance inférieure ou égale à 50 chevaux et la pêche industrielle dont les armateurs utilisent des bateau de pêche qui ont la puissance de supérieur à 50 chevaux. La pêche industrielle concerne la transformation et la commercialisation des produits de la pêche.

La pêche maritime et la pêche continentale sont les deux types de pêche à Madagascar. Pour l'aquaculture nous avons deux types d'aquacultures telles que l'élevage en milieu marin et l'élevage en eau douce.

L'aquaculture marine concerne les crevettes, les trépangs, les concombres de mer et les algues, et l'aquaculture en eau douce concerne les crevettes d'eau douce, la pisciculture (poisson), la riziculture.

1-3-2 Les exploitants des ressources halieutiques et de la pêche à Madagascar

Nous avons trois types (03) de personnes qui travaillant dans le domaine des produits de la pêche et de l'aquaculture à Madagascar.

La première ce sont *les pêcheurs traditionnels* qui utilisent la pirogue et/ou des moyens de production archaïques. La deuxième ce sont *les collecteurs*, ce sont les personnes qui ont l'autorisation ou le permis de collecte des produits marins et des produits continentaux, elles ont le pouvoir d'expédier son produit hors district et elles peuvent les vendre aussi sur place. En contrepartie de ce permis de collecte, les collecteurs doivent payer les redevances annuelles directement dans le compte du MPRH au sein du Trésor public. Cette redevance pour l'Etat est appelée recette non fiscal. Les collecteurs ont l'obligation de suivre les règlements qui régissent la collecte, et du renouvellement annuelle de la permis de collecte.

La dernière ce sont *les armateurs ou propriétaires de bateaux* ce sont les personnes qui obtiennent une licence pour la pêche industrielle ou artisanale, ils vendent les produits sur le marché intérieur ou exportent ces produits. Ils ont l'obligation de payer la redevance proportionnelle aux produits à exploiter. Le renouvellement de cette licence se fait annuellement.

Section 2 : La structure organisationnelle du MPRH et le Service Audit Interne (SAI)

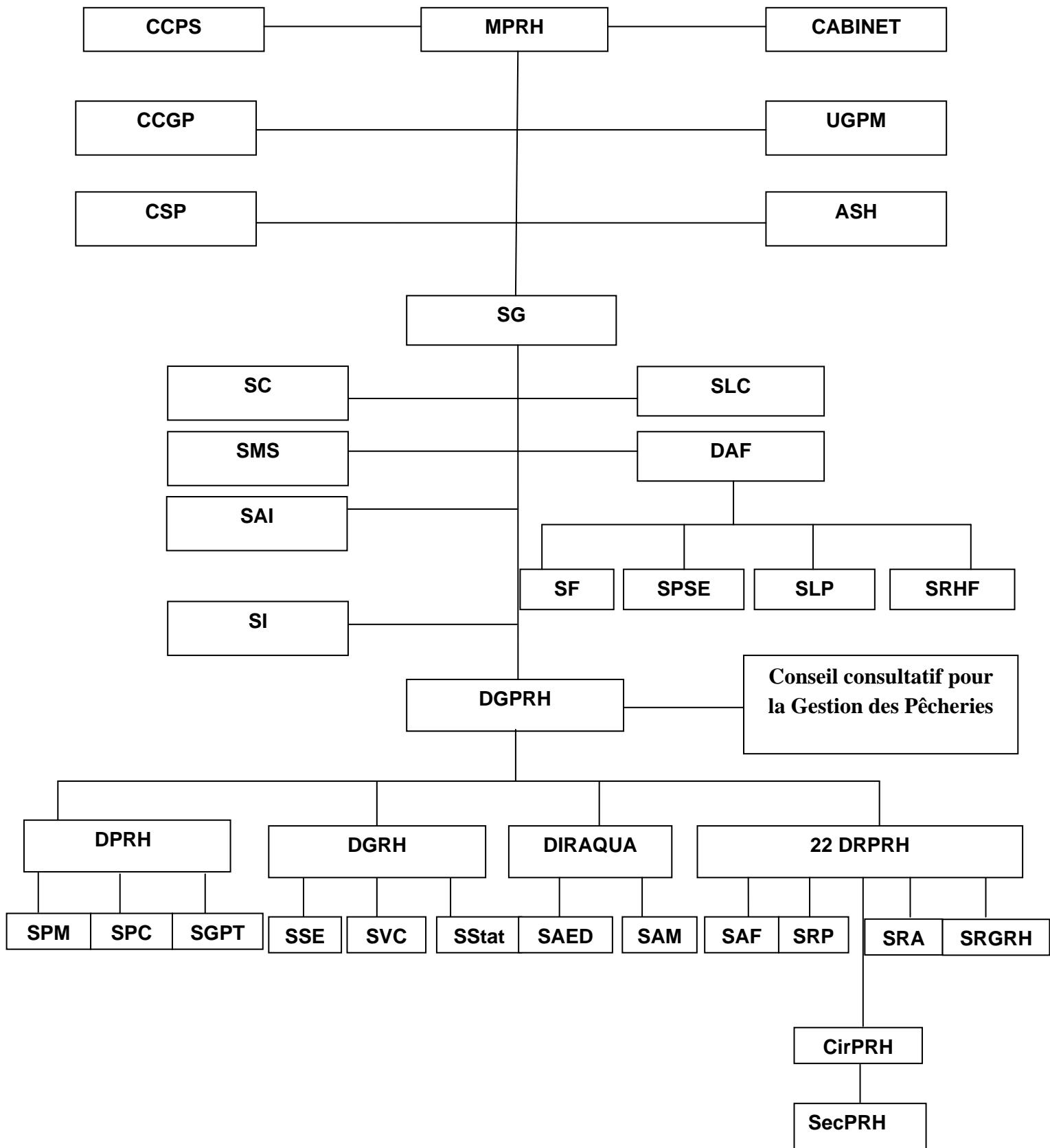
Une organisation bien établie et bien structurée assure la maîtrise, l'efficacité et l'efficience par le biais d'une bonne circulation d'information. Le MPRH comme tout autre organisme possède sa propre organisation structurelle que ce soit au niveau hiérarchique ou fonctionnel.

2-1 L'organigramme du MPRH

L'organisation générale du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques se compose comme suit : un cabinet du ministre, le Secrétariat Général, la Direction Générale de la pêche et des Ressources Halieutiques, les Directions et les Services et les Organisations sous tutelle et rattachées.

L'organigramme de ce ministère est complexe, la structuration est un peu sophistiquée. L'organigramme du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques est un organigramme hiérarchique-fonctionnel.

Figure n°1 : Organigramme du MPRH



Source : MPRH, Service d'audit Interne, 2013

2-2 Le Cabinet du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques

Le Cabinet est le collaborateur immédiat du ministère en tant qu'organe d'appui et de conseil. Il met en œuvre la politique générale du Ministère, il supervise et coordonne toutes les activités du Ministère. Le Cabinet se compose, d'un Directeur, quatre Conseils Techniques, trois Chargés de mission trois Inspecteurs, d'un Chef Protocole, d'un Protocole, d'un Attaché de Presse et d'un Chef Secrétariat particulier.

Les missions du Directeur de Cabinet sont d'organiser, de coordonner et de veiller à l'exécution du programme de travail du cabinet. Il contrôle l'application de la politique générale du Ministère. Il peut recevoir du Ministre une délégation pour le représenter dans les cérémonies ou missions officielles et peut être chargé des missions particulières, notamment dans les relations avec les institutions de l'Etat.

2-3 Les Organisations rattachés directement au Ministère

Des entités sont rattachées directement au Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques telles que :

2-3-1 La Cellule de Coordination de la Politique Sectorielle (CCPS)

qui est chargée de la définition des stratégies et des programmes de développement halieutique dont l'objectif est de concilier la croissance économique et la surexploitation dans le cadre d'une gestion durable ; la conception et la mise en œuvre des réformes institutionnelles et de l'environnement juridique favorables à l'émergence régional ; l'incitation à l'émergence des acteurs économiques, la planification et le développement des relations avec l'extérieur et les partenaires techniques et financiers et l'étude et l'évaluation économique du secteur halieutique à Madagascar.

2-3-2 La Cellule de Coordination Générale des Projets (CCGP).

Elle est chargée de suivre les projets existants ou en cours de finalisation au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

2-3-3 L'Unité de Gestion de la Passation des Marchés (UGPM)

Elle est créée auprès de la personne Responsable des Marchés publiques (PRMP) en tant que représentant du ministère pour conduire la procédure de passation de marchés depuis le choix du mode jusqu'à l'approbation du marché définitif. Elle est composée de la Personne responsable des Marchés Publiques (PRMP) et la Commission d'Appel d'offre.

2-3-4 Le Centre de Surveillance des Pêches (CSP)

Il a pour mission de la protection et de la conservation des ressources halieutiques et aquacoles se rapportant à son domaine d'intervention à l'intérieur du territoire, conformément aux eaux sous juridiction de Madagascar dans le cadre d'une exploitation durable et rationnelle.

Ce centre est composé du Service des Opérations et Communication, du Service Technique, du Service de Suivi des Ressources, du service de Maintenance de la Flottille et du service Administratif et Financier.

2-3-4 L'Autorité Sanitaire Halieutique (ASH)

Elle exerce les compétences du Ministère relatives à la sécurité des produits de la pêche au contrôle de leurs conditions de production, y compris la production primaire. Elle est chargée du contrôle officiel de la qualité sanitaire et de certification à l'exportation des produits de la pêche et de l'aquaculture.

Deux services y sont rattachés ce sont le Service Administratif et Financier et le Service Technique responsable de la conception, de coordination et de la supervision des activités de contrôle officiel et de certification.

2-3-5 L'Agence Malagasy de la Pêche et de l'Aquaculture (AMPA)

Il a pour mission de financer, suivre, et évaluer des activités mise en œuvre par des projets ou organismes externe et répondant aux objectifs du MPRH. Il est administré par un Conseil d'Administration et dirigé par un Directeur Exécutif. Des représentants des partenaires Techniques et financiers constituent un organe consultatif de l'organisation interne de l'AMPA.

2-4 Le Secrétariat Général du Ministère (SG)

Ce SG comprend une la Direction Administrative et financière (DAF) qui est composée le Service Financier (SF), le Service de la programmation et du Suivi-Evaluation (SPSE), le Service de la Logistique et du Patrimoine (SLP), le Service des Ressources Humaines et de la Formation (SRHF), le Service de la Communication (SC), le de la Législation et contentieux (SLC) et le Service Médico-social (SMS).

Le SG remplace le Ministre en cas d'absence de ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. A ce titre, il est le premier Responsable de l'Administration du Ministère et il oriente, anime, coordonne et contrôle les activités de la Direction Générale, des Directions centrales, des organismes rattachés et des Directions Régionales.

2-4-1 Le Service Informatique (SI)

Il est chargé de mettre en œuvre les systèmes informatiques pour répondre aux objectifs liés à la stratégie du Ministère. Il met à la disposition des autorités compétentes en la matière, des bases de données informatiques en cas de besoin

Elle est une autorité d'un pôle de compétence relative aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle assure la maintenance et la gestion du site web et elle programme des logiciels en cas de besoin.

2-4-2 Le Service Audit Interne (SAI)

Ce Service est l'autorité compétente qui exerce toute vérification et contrôle, afin d'obtenir une compréhension suffisante des règles et des procédures de gestion, d'administration, comptable, financière et budgétaire en place et vérifier leurs adéquations et fiabilités. L'audit sera mené en conformité avec les normes comptable généralement agréées.

2-5 La Direction Générale de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DGPRH)

Elle a pour mission la planification et la mise en œuvre de la politique du Ministère en matière de pêche et de gestion des ressources halieutiques. Elle appuie les Directions Régionales dans l'exécution des activités Techniques.

Il est créé au niveau de Direction Générale un **Conseil Consultatif pour la Gestion des pêcheries (CCGP)**, il reflète la mise en œuvre du Partenariat Public-Privé au sein du Ministère.

La session est présidée par le Directeur Générale de Pêche et des Ressources Halieutiques. Un arrêté Ministériel détermine les missions et structures du conseil. La DGPRH comprend des Directions et des Services.

2-6 La Direction de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DPRH)

Elle est chargée de la coordination et de l'appui des activités techniques dans le cadre de la mise en œuvre de la politique du Ministère en matière de pêche et de gestion des ressources halieutiques. Cette Direction est composée des plusieurs services telles que : Le Service de la Pêche Maritime(SPM), Le Service de la Pêche Continental (SPC) et le Service de la Gestion de la Pêche Thonière (SGPT).

1-7 la Direction de la Gestion des Ressources Halieutiques (DGRH)

Elle comprend le Service Suivi et environnementale (SSE), le Service de valorisation et de commercialisation (SVC), et le Service Statistique (SStat).

1-8 La Direction de l'Aquaculture (DIRAQUA)

Elle est chargée d la coordination et de l'appui des activités techniques dans le cadre de la mise en œuvre de la politique du Ministère en matière de l'Aquaculture. Elle est composée le Service Eau Douce (SAED) et le Service d l'Aquaculture Marine(SAM).

1-9 Les 22 Directions Régionales de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DRPRH)

Ces Directions assurent la mise en œuvre de la politique du Ministère au niveau des 22 Régions administratives, suivant les normes et les objectifs fixés par le Ministère et en tenant compte des spécificités de chaque région. En collaboration étroite avec les Régions, elles ont pour mission de développer les systèmes de pêche et des ressources halieutiques, de la production à la commercialisation ; d'établir un environnement favorable au développement rural ; des développer les aptitudes dans les secteurs publics et privés pour soutenir le développement rural ; de créer des alliances pour négocier des ressources et identifier des opportunités commerciales nécessaires au développement rural.

Au niveau chefs-lieux de Région, chaque Direction régionale de la Pêche et des ressources Halieutiques comporte les services en fonction des besoins et des priorités régionales tels que :

Le Service Administratif et Financier (SAF), Le Service Régional de la Pêche (SRP), le Service Régional de l'Aquaculture (SRA), le Service Régionale de la Gestion des Ressources Halieutiques (SRGRH) et le Service Régional d'Appui à l'Organisation des Pêcheurs (SRAOP).

Au niveau de des Districts et des communes, des représentants des Circonscriptions de la Pêche et des Ressources Halieutiques (CirPRH) et des Sections de la Pêche et des Ressources Halieutiques (SecPRH) sont désignés, en fonction des faisabilités, des besoins et des priorités régionales surtout au niveau des grands d'eau.

Ainsi se termine ce chapitre, qui était consacré à la présentation du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, où nous avons fait notre stage, nous avons pu apprendre davantage sur l'historique et les activités de ce Ministère.

Si tel a été la présentation de cet organisme, qu'en est-il de la théorie générale sur l'audit et la méthodologie détaillée de l'étude.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE SUR L'AUDIT

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter la démarche d'audit et le concept de base d'audit à savoir, la définition et l'objectif de l'Audit et de l'Audit Interne, les différentes formes d'audit, le cadre conceptuel, les normes d'audit et la méthodologie de l'audit. Dans la plupart des temps des personnes n'arrivent pas à distinguer entre l'audit en tant que fonction et le contrôle interne en tant qu'un dispositif. L'audit doit inclure le contrôle interne. En d'autre terme le contrôle interne est un moyen de vérification pour l'Auditeur Interne.

Section 1 : Démarche et Concept de base d'audit

Comme toute connaissance, l'audit a de fondement idéologique, il possède de démarche logique afin de bien mener les missions ou les fonctions d'un Auditeur Interne. Nous avons deux types d'audit, l'un c'est l'Audit Interne et l'autre c'est l'Audit externe. Notre étude se focalise sur la présentation de l'Audit interne.

1-1 Définitions et objectifs d'Audit interne

Avant d'entamer les définitions de l'Audit Interne, nous allons voir en premier lieu la définition de l'audit en général et après son objectif.

1-1-1 Définition de l'audit

Par définition « *L'audit* » est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »⁶.

« *L'audit* » est surtout un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

En d'autres termes « *L'audit* » est un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

⁶ Cadre conceptuel de l'IFAC: International Federation of Accountants Committee, CNCC-IRE/CC-DSCH/acs/version 29 juin 2006

Il consiste notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise, un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place.

1-1-2 Définition de l'Audit Interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entité et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité⁷.

1-1-3 Objectifs de l'Audit Interne

Le but d'un audit est de renforcer le degré de confiance des utilisateurs présumés des états financiers. Ceci est atteint par l'expression par l'auditeur d'une opinion selon laquelle les états financiers sont établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable applicable.

L'AI permettre au dirigeant de l'entité ou au responsable d'un secteur de vérifier la mise en œuvre des dispositions, leurs adéquation à l'objectif recherché pour maintenir et améliorer le système Qualité / de management environnemental.

L'objet de l'audit interne étant le système du contrôle interne; l'auditeur interne s'occupe de l'examen et de l'évaluation des systèmes du contrôle interne de l'entreprise et de la qualité des résultats obtenus, mais il n'est pas de sa responsabilité de gérer ce système, c'est le rôle du management.

L'audit interne a des objectifs d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

⁷ Cadre conceptuel de l'IFAC: International Federation of Accountants Committee, CNCC-IRE/CC-DSCH/acs/version 29 juin 2006

1-2 Fondement théorique de l'audit Interne

L'auditeur interne trouve son fondement théorique et permet avec les informations qu'il apporte de redonner à celui-ci la possibilité d'agir en connaissance de cause. Nous voyons bien : Que cette théorie implique un rattachement autre que celui résultant de la dépendance envers la direction générale, mais exige plutôt un rattachement au conseil d'administration. Qu'elle peut rendre compte de l'audit de conformité puisqu'il s'agit de donner une information sur la bonne application des règles qui lui sont imposées.

1-3 La fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession, celle-ci est organisé au plan international. Le but des normes d'audit est contribué au professionnalisme et à l'amélioration des performances de l'audit interne. Les normes ont pour objet de la fixation des principes de base que doit suivre la pratique de l'AI, de la mise en place d'un cadre de référence pour la réalisation des activités d'audit interne en permettant l'apport d'une valeur ajoutée, de l'établissement des critères d'appréciation d'un bon fonctionnement de l'AI et de l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, elles doivent regroupés en cinq parties dans **le code de déontologie**, **Les normes de qualification** (série 1000) qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie. Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent avoir les organisations et les personnes qui accomplissent des activités d'audit, **les normes de fonctionnement** (série 2000) qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité et **les normes de mise en œuvre** (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) qui déclinent les précédentes pour des missions spécifiques. Les normes de mise en œuvre par contre déclinent les précédentes pour des missions spécifiques (audit de conformité, fraude...).

1-4 Les différentes missions et rôles d'Audit Interne

Une mission d'audit se divise en 3 phases:

La première phase c'est la phase préparation, il s'agit que l'auditeur prépare sa mission en prenant connaissance du référentiel applicable (procédures, règlementation, bonnes pratiques,

environnement de contrôle...) relatif au thème de sa mission. Il évalue à partir des objectifs de bonne gestion et de la documentation disponible les forces et faiblesses apparentes.

Il décrit les tests d'audits qu'il devra déployer pour mener à bien la mission.

La deuxième phase c'est la phase de réalisation. Dans cette étape l'auditeur réalise les tests décrits lors de la phase de préparation qui sont principalement l'entretien, l'envoi de questionnaires, la circulation de tiers, la collecte de documents internes, les tests applicatifs, les visites de sites et l'inventaire physique.

Et la dernière c'est de la phase de synthèse, dans cette phase l'équipe d'audit organise les éléments relevés selon un système de référencement tracé et audité. Les principaux outils disponibles sont les comptes rendus d'entretiens validés par les audités, les feuilles de travail qui matérialisent les travaux des auditeurs.

Des outils spécifiques à l'audit interne comme la Feuille de Résolution et d'Analyse des Problèmes (FRAP) qui décompose chaque problème en un Constat, de Conséquence ou risque l'Analyse causale, de Recommandation : Dans le meilleur des cas, la recommandation est élaborée en collaboration avec l'entité qui aura la charge de la mettre en œuvre et fera l'objet d'un plan d'action dès la parution du rapport et le rapport d'audit qui offre une vision synthétique des travaux de l'auditeur à la Direction de l'entité.

L'auditeur interne permet aux grandes organisations de vérifier que les entités sont bien en adéquation avec la stratégie du groupe. L'auditeur interne est chargé d'une activité de conseil réalisée par certains employés de l'entreprise ou d'une entité qui certifie la régularité de la gestion de cette dernière relativement au suivi de ses procédures.

L'auditeur interne a pour mission d'exercer une fonction de surveillance, de conseil dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. La définition élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil. Il s'agit d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes.

L'auditeur interne est un personnel interne de l'entité dont sa mission est de donner l'assurance aux responsables de tous niveaux que le système de contrôle interne qu'il sont mis

en place pour maîtriser leurs activités fonctionne. Le contrôle interne est l'élément primordial qui justifie l'existence de la fonction d'audit interne.

L'auditeur interne met en place le système de contrôle interne convenable aux fonctions de chaque responsable et aux besoins de l'organisme. Il doit se conformer aux règles d'éthique applicables à l'audit des états financiers de l'entité.

L'auditeur interne doit mettre en place des procédures de contrôle qualité qui s'applique à la mission ponctuelle. Il doit planifier et effectuer l'examen des comptes en faisant preuve d'esprit critique et en étant conscient que certaines situations peuvent exister qui conduisent à ce que l'information financière intermédiaire nécessite un ajustement significatif pour qu'elle soit établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable.

L'objectif de l'auditeur interne est de poursuivre une mission d'audit seulement dans les cas où les conditions sur la base desquelles l'audit sera effectué ont été convenues : en s'assurant que les conditions préalables à un audit sont remplies; et après confirmation qu'il existe une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction et, le cas échéant, les personnes constituant le gouvernement de l'entité, des termes de la mission d'audit.

1-4 Normes et techniques d'Audit Interne

Les normes d'audit présentent un cadre ou esprit dans lequel doit travailler le vérificateur ou qualités requises au vérificateur, à l'exécution de son travail et à la préparation du rapport d'Audit Interne.

Nous avons trois catégories de normes tels que :

Tout d'abord Les normes générales, ils s'agissent de la compétence de l'auditeur, son indépendance et la qualité de son travail, ensuite les normes concernant le travail de vérification qui définissent la stratégie de la mission et sa planification, et enfin les normes concernant le rapport de l'auditeur.

La réalisation de mission d'audit interne doit suivre la norme « *International Standard Auditing* » (ISA). Cette norme présente la démarche de planification de mission jusqu'au rapport d'audit pour une mission bien déterminée.

Nous avons l'ISA 200 qui s'intitule l'objectifs généraux de l'auditeur indépendante et réalisation d'un audit conforme aux normes internationales d'audit (Normes généraux) jusqu'au ISA 810 qui prononce les missions visant la délivrance d'un rapport sur des états

financiers résumés. Cette norme est détaillée dans le livre intitulé la revue synoptique de norme internationale d'audit, ISA CLARITY.

L'auditeur interne peut utiliser aussi les normes émises par l'IFAC comme « *International Standard on Review Engagements*, » ISRE, et la norme international d'examen limité c'est la norme sur la mission d'examen limité ISRE 2410.

Nous avons aussi « *International Standard Quality Control 1* » ISQC 1, c'est le contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen limité d'états financiers, et d'autres missions d'assurance et de services connexes.

Quant aux techniques d'audit ils doivent être appliqués dans le respect des normes d'audit. La bonne utilisation de ces techniques permet à l'auditeur d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité. On distingue :

Les outils de collecte de l'information, les plus utilisés pendant les trois phases de l'audit et surtout l'intérim et le final sont l'entretien, l'observation physique et les questionnaires.

Les outils descriptifs c'est la collecte des organigrammes de l'entité par l'auditeur pour pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles. L'auditeur peut ainsi comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter d'une procédure. Les grilles de séparation de tâches, il permet de visualiser les différents tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

Les outils de connaissance et de diagnostic sont surtout utilisés dans la phase de préparation et permettre de situer l'activité, son contexte, son évolution et d'évaluer les enjeux et les risques à apprécier le seuil de signification, à établir les comparaisons dans le temps et dans l'espace et repérer les tendances, les variations anormales.

Les techniques utilisées sont de la décomposition de l'information, de la recherche d'indices, d'utilisation des ratios d'analyses financière (ratios sur règlement clients et fournisseurs..), de l'examen analytique (comparaison dans le temps et dans l'espace), et le contrôle de vraisemblance par exemple le PV de l'Assemblée générale.

Les outils de diagnostic sont surtout utilisés dans la phase préliminaire et permettent d'évaluer le contrôle interne et les risques de contrôle. Il s'agit très souvent de questionnaire de contrôles internes structurés par section des états financiers ou par cycle d'activité de l'entreprise. Ils prennent en compte les objectifs de contrôle interne à savoir la protection du patrimoine de

l’entreprise ou l’organisme, d’avoir la qualité de l’information et en particulier de l’information financière, d’améliorer la performance et appliquer les instructions de groupe ou de la Direction.

Les techniques de validation qui permettent d’obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournis. C’est donc de contrôle arithmétique et évaluation c'est-à-dire la vérification de calcul, les additions, multiplications et aussi bien les reports. Bien que les systèmes de l’entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il est nécessaire de pratiquer des rapprochements ou même des reconstitutions.

Le contrôle des documents signifie que l’auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Il doit donner la préférence aux documents en provenance des tiers. En effet, la force probante des informations est croissante tout d’abord les informations verbales puis l’examen de documents internes, ensuite l’examen d’un document émanant d’un tiers et confirmation directe d’un tiers et enfin l’observation physique.

La confirmation des tiers est la technique qui a la plus grande force. Les principaux concernés sont les fournisseurs, les clients, les banques et les avocats. Les demandes de confirmation sont la position à une date donnée, les opérations d’une période, les litiges en cours et les signatures autorisées. Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes.

Bien qu’il existe des méthodologies et de nombreux outils à la disposition de l’auditeur, à tout moment c’est son jugement et son professionnalisme qui vont déterminer l’étendue des travaux à mettre en œuvre et à superviser.

1-5 Démarche et méthodologie d’audit sur l’approche par les risques

L’objectif de l’auditeur dans une approche par les risques est d’obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne contiennent pas d’anomalies significatives.

Ceci implique la réalisation de trois étapes, la première c’est une étape d’évaluation des risques d’anomalies significatives dans les états financiers, la deuxième étape c’est une étape de conception et d’exécution des procédures d’audit complémentaires qui répondent aux risques estimés et réduisent les risques d’anomalies significatives dans les états financiers, à un faible niveau acceptable, et la troisième c’est une étape de rédaction appropriée du rapport d’audit, basée sur le résultat des travaux menés.

Le risque d'une mission d'audit est le risque qu'un professionnel exprime une opinion inappropriée alors que les états financiers comportent des anomalies significatives. Ce risque comprend :

Le risque que l'information soit affectée par des anomalies significatives, l'un c'est le risque inhérent qui correspond à la possibilité qu'une assertion comporte anomalie qui pourrait être significative, soit individuellement, soit de manière cumulé avec d'autres anomalies, et l'autre c'est le risque lié au contrôle qui correspond au risque qu'une anomalie susceptible de survenir dans une assertion et pouvant présenter un caractère significatif soit individuellement, soit de manière cumulé avec d'autres anomalies, ne soit ni prévenue, ni détecter et corriger en temps voulu par le contrôle interne de l'entité.

Le risque non détecter est le risque que le professionnel ne détecte pas une anomalie matérielle qui existe. Les procédures d'évaluation des risques doivent être adoptées dans le but d'acquérir la connaissance de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne à savoir de la demande d'information, de l'observation physique et des procédures analytiques.

L'auditeur doit établir un plan de mission décrivant la stratégie globale adoptée pour la mission. Le plan de mission fixe l'étendue, le calendrier et la démarche d'audit, et donne des lignes directrices pour la préparation d'un programme de travail plus détaillé. Le plan de mission et le programme de travail doivent être mis à jour et modifier autant de fois qu'il est nécessaire durant le déroulement de l'audit. La tâche de planification passe généralement par les étapes de collecter les informations, de première estimation des risques d'anomalies significatives, de développer la stratégie globale de l'audit, de prévoir les ressources nécessaires pour réaliser la mission et de préparer un plan d'audit détaillé et discuter de son contenu avec les personnes chargées de la gouvernance de l'entité.

L'étendue et la nature du planning varient en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille et complexité de l'entité, la composition et la taille de l'équipe d'audit, l'expérience passée de l'auditeur dans l'entité et le changement de circonstances qui pourraient surgir au cours de la mission.

La prise en compte des risques de fraude est très importante car le fraude peut être commise à différents niveaux de l'organigramme de l'entité, mais elle tend à être significative quand c'est un niveau élevé de la hiérarchie qui en est l'auteur. Certaines conditions peuvent créer un environnement de fraude comme par exemple l'inefficacité du gouvernement de l'entité,

l'importants bonus liés à des performances financières, de complexité du système, de budget irréaliste à atteindre et l'inefficacité du contrôle interne.

L'auditeur doit s'assurer, lors de la prise de connaissance de l'entité et de son environnement, lors de la planification et durant toute l'intervention, que toutes les informations recueillies et vérifiées permettent d'évaluer l'existence ou non d'un risque d'anomalie significative provenant de fraudes.

Lorsque les facteurs de risque ont été documentés et estimés par l'auditeur, il est important de discuter des résultats dégagés avec les membres chargés de la gouvernance de l'entité.

Section 2 : Méthodologie détaillée de l'étude

Cette section revêt une importance particulière dans la mesure où elle permet d'apprécier la démarche et la maîtrise de techniques essentielles utilisée pour le bon fonctionnement d'un Service d'audit Interne afin de mener à terme cette étude.

La méthodologie approche adoptée suit une démarche scientifique et les règles admises en matière de rédaction, précise et montre de manière appropriée les éléments clés de l'étude. Dans cette section donc, nous allons voir les différentes démarches, les outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à la réalisation de notre étude.

2-1 Délimitation de champ de l'étude

Le cadre de l'étude concerne le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. Bien que d'autres thèmes aient pu être développés, nous avons jugé nécessaire de limiter notre étude sur les aspects auxquels nous avons identifié des problèmes et qui sont les plus épineux pour le service d'audit interne.

Ces aspects que nous estimons important pour répondre aux exigences des partenaires techniques et financiers ainsi qu'au développement et la survie du Ministère.

La présente étude est réalisée sur la base des données qui concernent l'entité « MPRH ». Cette étude ainsi délimitée, et compte tenu des ressemblances des environnements du Ministère, certaines recommandations apportées pourraient être appliquées dans des entités évoluant dans la même branche d'activité.

2-2 Les différents outils de recherche utilisés

Nous avons utilisés des différents types des outils de recherche qui sont les suivants :

Notre objectif étant de recueillir le maximum possible d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des opérations et des tâches, du personnel, de l'organisation comptable, de l'organisation en générale, juridique, des rôles et des missions.

La collecte des données se fera auprès des différents responsables au sein du MPRH. Nous l'avons fait à travers l'analyse et recherche documentaire et les interviews et l'observation.

2-2-1 Les recherches documentaire

Pour la réalisation de cet ouvrage, des recherches documentaires et des recherches sur internet des documents traitent l'audit en général, de l'audit interne, de contrôle interne ont été effectués ainsi que des lectures des cours dispensés par les différents enseignants au programme DESS afin d'avoir une idée et une vision claire de notre œuvre.

Les documents internes du MPRH ont fait partie de la base de notre recherche. Ces recherches nous ont permis de trouver des informations concernant l'introduction, les objectifs de recherches ainsi que les actions correctives (questionnaires en annexe III).

2-2-2 Analyse documentaire

Notre tâche dans cette voie d'étudier la documentation existante relative au service personnel, d'audit interne, de la DPRH, administratif et financier pour identifier les différents concepts liés à son activité et à son organigramme (organigramme, règlements intérieur, les budgets, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, les états financiers ainsi que tout autre document interne seront examinés).

2-3 Modèle d'analyse

L'analyse des données a consisté dans un premier temps d'appréhender la démarche appliquée afin qu'on puisse identifier lors de l'évaluation, les risques encourus par cette entité.

Ainsi, l'analyse des méthodes et démarche utilisées pour faire l'audit interne jusqu'ici , a permis montrer le nécessité d'une analyse spécifique des risques au niveau juridique : des contrats, organisations comptables et financiers, des relations avec les partenariats.

Dans un second temps ; nous avons essayé d'identifier les conditions et la démarche pour pouvoir analyser ces risques et de proposer des recommandations à ceux-ci.

2-3-1 Les calculs et les analyses d'information

Les calculs sont effectués pour vérifier les exactitudes arithmétiques des informations contenues dans les documents comptables collectés ou de réaliser d'autres pour en vérifier calculs fait par les audités. Les analyses sont faites pour voir les cohérences de certaines informations avec les informations de base. Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils en vue d'une synthèse générale de l'étude.

2-4 Le grille d'analyse des tâches

Les outils de grille d'analyse que nous avons également utilisées sont sous formes de tableau présentant les différentes opérations accomplis par personne exécutante et leur nature, elle permet d'identifier les cumuls de tâches relevant d'une fonction de même nature mais incompatibles avec les besoins de contrôle réciproque. C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par direction, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie.

2-4-1 L'interview et observation

La politique d'interview et observation est très importante pour notre étude car elle peut nous aider à comprendre la réalité et d'avoir un peu plus d'informations et des idées pour notre ouvrage.

La qualité des informations spécifiques recherchées est assurée par l'interview. En effet les entretiens sont importants aussi pour la description des processus existants au niveau de l'entité telle que la rédaction de contrat, la gestion du personnelle, sous l'angle des risques et de son dispositif de contrôle interne. Des entretiens avec les personnels, les responsables au sein du MPRH ont été effectués afin de ressembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont le contrôles sont conçus et effectués en pratique ainsi qu'avec le Chef de Service d'Audit Interne.

2-4-2 Le sondage

Nous avons adopté dans notre étude le sondage dans le but d'estimer ou de vérifier les valeurs ou les proportions avec un coût et des délais considérablement réduit, c'est un outil de validation.

L'examen et traitement de certains dossiers des partenariats, des certaines factures, des contrats du ministère a été fait de façon aléatoire pour obtenir des éléments probants concernant certains caractéristiques de ces éléments et qui nous a permis de donner une estimation plus ou moins précise à une conclusion valable pour l'ensemble de la population étudiée.

Nous avons vu au cours de ce chapitre le cadre théorique sur l'audit par l'éclaircissement de ce que nous appelons l'audit et l'audit interne, les rôles d'auditeurs interne, l'objectif de l'audit et d'auditeur interne.

Nous avons présenté aussi dans ce chapitre la méthodologie détaillée de notre étude en tenant compte la délimitation de champ de l'étude, les différents outils de recherches utilisées, les recherches documentaire, le modèle d'analyse, les calculs et les analyses d'informations, la grille d'analyse des tâches, l'interview et l'observations et le sondage.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie nous avons mis en évidence l'importance de l'audit interne comme fonction de conseil, de correction qui garantit l'exécution des fonctions, des opérations et de taches de chaque responsable au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques.

L'existence de l'audit interne au sein d'une entité produit des intérêts dans le fait qu'elle permet d'améliorer la maîtrise des procédures de réalisation des tâches de chacun au sein de l'entité.

Dans cette première partie nous avons abordé la connaissance générale du MPRH, ses activités, ses missions, son organigramme et sa vocation en tant que représentant de l'Etat Malagasy dans la gestion, Coordination et le Contrôle de la pêche et des ressources halieutiques dans le territoire de notre grande île.

C'est une occasion pour nous de présenter dans cette partie l'évolution historique du MPRH et sa situation actuelle, par rapport à son environnement et à ses missions et ses activités.

Une part importante a été consacrée à la démarche employée pour la conduite de cette étude et la délimitation le champ d'application compte tenu du temps et des difficultés de traitements mais aussi l'importance et le cadrage de l'étude dans un contexte de l'audit interne.

Sachant que la réalisation des missions de ce Ministère en partie est en fonction de la qualité de son dispositif de contrôle interne mis en place, nous avons jugée nécessaire de construire notre modèle d'analyse en tenant compte de l'évaluation du service d'audit interne et le système de contrôle interne, dans le but de détecter les anomalies concernant la gestion du personnel, les budgets, l'organisation comptable et financière.

La deuxième partie sera entrée dans le vif du sujet en identifiant ses points forts et points faibles et également à l'identification des problèmes que nous considérons comme très important et qui nous pousse à mettre en place le vrai service d'audit interne, avec de nouveau dispositif du contrôle interne pour le MPRH.

DEUXIEME PARTIE

ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DU MPRH

L'analyse de la fonction de l'audit interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques nous a permis d'observer et d'évaluer des résultats que cette deuxième partie va présenter.

Cette partie montrera le diagnostic du Service d'Audit Interne, par le biais de l'examen des résultats de l'évaluation que nous avons fait. L'analyse objective de ces résultats fera apparaître les forces et les faiblesses que présentent le Ministère de la pêche et des Ressources halieutiques, le Service d'Audit Interne et le système du contrôle interne utilisé par ce Ministère.

Une démonstration des risques liés à ces failles sera également apportée à cette analyse plus approfondie. Cette partie parlera aussi de la méthodologie d'exécution des fonctions et des tâches quotidiennes d'Auditeur Interne.

Cette deuxième partie se divisera en deux grands chapitres dont le premier chapitre présentera la description du Service de l'Audit Interne du MPRH, en identifiant les points forts et les points faibles, ainsi que les problèmes rencontrés lors de l'exécution de sa fonction, quant au deuxième chapitre, il sera axé au diagnostic du SAI du MPRH, en identifiant les risques que constitue l'entité.

CHAPITRE I : L'EXISTANT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU MPRH

Quand on parle de l'audit Interne, la première réflexion c'est que l'Auditeur Interne fait partie du personnel interne de l'entité. Dans ce chapitre nous allons voir ce quoi exactement les rôles, et les missions de l'Auditeur Interne ? En d'autre terme est-ce que l'auditeur interne joue vraiment son rôle. Les besoins de l'auditeur interne sont –ils suffisants pour accomplir sa fonction ? Nous allons voir aussi dans ce chapitre, comment l'auditeur interne apprécie-t-il le système de contrôle interne dans la réalisation de son activité.

Section 1 : Les problèmes généraux de fonction d'Audit Interne du MPRH.

Dans cette section, nous allons présenter les problèmes généraux rencontrés par le MPRH, et surtout le SAI. La description de la responsabilité d'AI au sein de ce ministère est nécessaire afin de comprendre l'existant et la situation actuelle de ce Service. Notre analyse est axée sur l'évaluation du système du contrôle interne, c'est-à-dire l'application du manuel des procédures, la qualité du personnel, le système d'information, l'exploitation des recommandations, la division de travail à savoir le cumul des fonctions. Il est nécessaire de décrire la technique de préparation de sa mission, les budgets affectés pour accomplir sa mission, la méthode de planifier son travail d'audit, et les moyens utilisés pour mener les travail, comme le guide d'audit interne, et le manuel de procédure de l'audit interne et contrôle interne.

1-1 La défaillance du système du contrôle interne

Nous constatons qu'il existe des grandes failles au niveau du système de contrôle interne qui se trouve au niveau des procédures et la séparation des fonctions ou des activités de ce Ministère. Le système de contrôle interne n'est pas faite pour toutes les opérations au sein du Ministère. Toutefois, la réalisation de travail du responsable dépends de sa faculté de l'effectuer, c'est-à-dire, il n'y a pas de procédure écrite pour l'exécution d'une telle activité bien déterminée. Par exemple : inexistance de procédure pour la réalisation de la tâche d'audit interne.

Il existe des cumuls de tâches et des fonctions au niveau du supérieur hiérarchique du service d'audit interne, il intervient sur les fonctions qui sont normalement effectuées par le responsable d'audit interne, par exemple : changement des missions d'audit par des inspections faites par le cabinet ou par le Secrétariat Général du MPRH.

1-1-1 L'inexistence du manuel de procédures et La mal application de ce manuel

Le service d'audit interne effectue son travail d'une manière dont il pense à l'exécution des opérations. Nous constatons qu'il n'existe pas des instructions inscrites à suivre pour les responsables dans l'exécution de son travail au sein de ce Service d'audit interne.

Pour le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, une procédure écrite existe pour la Direction d'Administrative et Financière (DAF), ce manuel de procédure est appelé « circulaire budgétaire ». C'est un fascicule pour l'exécution des budgets de l'exercice en cours, tels que le Budget Général, le Budget Annexe, les Opérations des Comptes Particuliers du trésor.

Pour Le Service d'Audit Interne il n'existe pas des procédures écrites pour la réalisation de ses tâches mais le personnel suit intuitivement une procédure adoptée par tout le monde.

1-1-2 Personnel non Qualifié

Nous avons constaté que certains cadres n'ont pas le sens de l'importance du respect du manuel de procédure à cause de l'absence d'un sens de conduite des affaires.

De même il y a eu une défaillance de qualification au niveau des personnels existants. Certains personnels affectés ou nommés à un poste donné ne possèdent pas la compétence requise. En tant que ministère la nomination pour un tel poste est basée sur la politique générale ou bien sur la partie politique ou même idéologie de dirigeant ou du Ministre ou du Secrétariat général. La considération de la qualité professionnelle et de connaissance requise est moins importante pour certains postes au sein du MPRH. Par conséquent, des résultats non satisfaisants ont atteint certains postes de travail, et certains personnels de la Direction ou de Service.

1-1-3 Manque de respect des recommandations d'auditeur interne

Le supérieur du Service d'Audit interne ne considère la recommandation d'auditeur interne au niveau de l'amélioration d'activité et des tâches à confier à ce dernier. En d'autres termes la réalisation des tâches d'Auditeur interne dépend vraiment à la décision du Secrétariat Général du Ministère, mais il ne prend en compte la recommandation de l'AI en terme de mission d'audit.

1-2 Le cumul des fonctions

Le principe fondamental du système du contrôle interne est le principe de séparation des fonctions. La séparation claire des fonctions n'est pas souvent respectée au sein de ce ministère. Ce principe a besoin de répartition claire et importante d'activités, des fonctions et tâches pour chaque poste ou pour chaque service.

La séparation entre chef et subordonné est très importante pour un tel poste bien défini dans le but d'éviter la confusion de responsabilité et le cumul des fonctions.

Dans notre cas d'espèce, au sein du service d'Audit Interne du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques, une femme assure en même temps, le poste du Chef de service d'Audit Interne et aussi personnel, d'audit interne.

En termes de gestion de ce Service, elle planifie la stratégie et le programme de son service et réalise les opérations quotidiennes.

1-2-1 Faute d'organisation

L'organisation doit être matérialisée par l'organigramme qui en définit les grandes lignes de responsabilité et de pouvoir de chaque responsable. Cet organigramme doit présenter les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les différents postes de travail.

Pour le SAI, les problèmes se situent au niveau de l'organisation du poste de travail.

Premièrement, le poste du SAI est rattaché directement au Secrétariat Général du MPRH en ligne fonctionnelle, ceci néglige l'importance de ce service. Normalement le SG doit être Audité par l'Auditeur Interne mais pas le supérieur direct du SAI.

Deuxièmement, la définition de fonction et de la nature des tâches exercées par le SAI n'est pas claire. Les chefs hiérarchiques du Service d'audit Interne ne connaissent pas les limites des pouvoirs et d'autorité à partager à ses Services. Par conséquent le responsable d'audit interne perd de repère sur le degré de pouvoir auditer et l'autorité mal définie.

Presque la majorité des Services rattachés au SG sont en cas de mal définition de fonction et de la nature des tâches exercées, les limites de pouvoir et l'autorité de chaque responsable sont mal définies.

Par conséquent, les possibilités de fraude, de détournement et d'erreurs sont fréquents au sein du MPRH.

1-2-2 Insuffisances des moyens financiers, Matériels et équipements

La mise en place d'un service d'audit interne actif et performant oblige le Ministère d'affecter des ressources suffisantes et adéquates pour la réalisation de son activité. A chaque fois que le MPRH veut changer sa structure organisationnelle, il doit anticiper et disposer des moyens qu'il doit affecter à chaque responsable afin d'atteindre ses missions ou les tâches à effectuer.

Pour la survie et continuité de travail d'une manière efficace et efficiente du Service d'Audit Interne, le Ministère ou bien le SG doit prendre en considération le coût d'organisation de ce service et le budget annuel de son programme d'activité.

Nous avons constaté qu'aucun budget de programme annuel n'est disposé par le SAI pour réaliser ses missions. Par conséquent, aucune mission d'audit interne n'a été effectuée depuis la création de ce service.

Même si le responsable de l'audit interne a la volonté d'exercer sa mission d'une manière efficace et efficience, faute de moyens financiers, elle ne peut pas avancer, et donner ses efforts.

Quant aux équipements et matériels, nous constatons que le SAI dispose quelques moyens informatiques, tels que l'ordinateur et imprimante pour traiter les informations et les données concernant le Service d'Audit interne. Nous constatons aussi que ce service a une table de bureau et une armoire pour classer les documents.

Bref le SAI est un service qui n'a pas de budget annuel, et des moyens suffisants pour réaliser ses activités. Par conséquent la malversation est devenue fréquent et les taches ne sont pas accomplies avec l'efficacité et efficience.

1-2-3 Le manque de personnel

La présence des hommes responsables au sein d'une entité ou bien d'un service est très importante car c'est l'effort donné par cette personne qui concourt à l'accomplissement des objectifs visés par le Ministère.

La plupart du temps le manque de personnel pour le poste de travail existe. En effet, on est obligé de grouper deux ou plusieurs tâches pour une personne.

Dans le service d'audit interne, si nous prendrons les missions écrites à confier pour ce service, nous constatons que les fonctions stratégique et opérationnelle sont assurées par l'auditeur interne.

De plus, l'extension des activités du Ministère nécessite la multiplication des ressources humaines pour que les objectifs prédefinis soient atteints. L'augmentation du nombre de personnel du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques est limitée par le budget alloué et les faibles étendus des activités.

Avant que le Ministère ait décidé d'ouvrir un poste pour l'audit interne, ce dernier est prévu d'être utile et très important pour la bonne marche des fonctions du MPRH, mais depuis la création de ce poste, ce Ministère n'a pas envisagé la multiplication de personnel pour le Service d'Audit Interne.

Cependant, il y a des responsables quiassument plusieurs fonctions même des fonctions incompatibles auprès de la direction.

Vue l'importance des missions d'audit au sein d'une entité, nous avons vu qu'une personne qui assure le service d'audit interne n'arrive pas à effectuer tous les travaux d'audit au sein de ce Ministère.

D'après notre constatation, nous avons vu que le Service d'Audit Interne manque de personnel.

1-3 Insuffisance des méthodes de travail

Une méthode de travail est nécessaire pour le responsable en vue d'atteindre l'objectif de son travail. Donc pour le service d'audit interne des méthodes ou des techniques d'audit interne devraient être utilisées afin que le responsable puisse réaliser ses activités et atteindre les objectifs.

1-3-1 Absence de guide d'audit

Nous savons que les guides d'audit sont les processus d'opérations ou les instructions qui doivent être suivis pour réaliser les missions d'audit. En principe le Chef de Service d'Audit Interne est le responsable de la préparation d'un programme d'audit.

Le personnel au sein du Service d'audit interne doit utiliser ce guide d'audit qui est proposé par son supérieur hiérarchique. L'objectif d'un guide d'audit est d'assurer que les normes de travaux

d'audit dans le but de la performance soient fixées et les qualités de travail répondent aux exigences du MPRH.

Le Service d'Audit Interne du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques ne possède aucun guide d'audit dans l'exécution de sa mission. En effet, les efforts déployés par le personnel de l'audit interne ne sont pas conformes aux instructions et aux lignes directrices exigées par les normes d'audit interne. C'est travail n'atteint pas le degré de la performance souhaité.

Depuis août 2010, (c'est la date de nomination du Chef de Service d'audit interne), aucun guide d'audit n'a été utilisé dans ce Service. Les responsables qui sont succédés au sein du Ministère et le Secrétariat Général n'ont pas la volonté de produire de guide d'audit pour ce service, afin de bien mener ses activités.

A propos de guide d'audit interne, nous constatons aussi que le problème est l'incompatibilité de formation Universitaire de la responsable du SAI, elle n'arrive à établir de proposition de guide de l'audit interne pour ce Ministère.

Dans le domaine d'audit interne, l'utilisation d'un guide d'audit est très importante et très utile, dans le but d'assurer la procédure de réalisation d'un audit.

1-3-2 Inexistences des missions permanentes d'audit et Inexistence d'évaluation de travail.

Les missions d'audit sont les travaux de préparation ou de planification, de réalisation et de synthèse de la vérification d'un secteur d'activité ou d'un domaine d'activité d'une entité. L'évaluation du travail d'audit interne permet au Chef de service d'apprécier la qualité et le niveau de performance de son travail.

En principe un Service d'audit interne doit avoir une mission quotidienne et une mission ponctuelle.

Depuis 2010, jusqu'aujourd'hui le service d'audit interne n'a pas fait par les travaux d'audit proprement dit. Ce service ne fait que les tâches les plus élémentaires de l'audit au sein de ce Ministère.

En effet, l'inexistence de missions d'audit proposé par le Ministre ou le Secrétariat Général pose un problème d'évaluation de travail pour l'auditeur interne. Le MPRH n'arrive pas à

distinguer le travail d'inspection et les missions d'audit car, le Ministère change toujours les travaux d'audit par des inspections Ministérielles au niveau de son cabinet.

Nous constatons que le problème se situe au niveau de la politique du Ministère qui ne considère pas l'existence du Service d'audit au sein de son Organisme. La crainte des responsables d'être audité est la base même de l'inexistence des travaux d'audit interne pour le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

Le supérieur hiérarchique du service d'audit interne n'a pas la volonté de faire travailler ce service, car ils pensent que l'audit interne c'est un piège pour sa gestion et sa coordination courante de ses affaires. Il ne sait même pas à quoi ça sert vraiment l'audit interne. Par conséquent, la mission de détection des risques des fraudes et des vols n'est pas à la charge du SAI, mais pour d'autres Services ou d'autres personnes au sein ou à l'extérieur de ce Ministère.

Le SAI n'a pas le pouvoir d'accéder au travail d'audit dans des directions et des Services au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

1-4 Le défaut de l'organisation Interne de l'Auditeur Interne

Vue l'inexistence des missions d'AI, l'organisation interne est négligée pour le Service d'audit interne. L'objectif de l'organisation interne est la mise en place de la politique stratégique et opérationnelle pour la bonne marche de ce Ministère.

L'organisation approfondie de travail est nécessaire pour l'auditeur, car elle définit à priori le programme d'activité, d'une manière générale et d'une manière plus détaillée.

1-4-1 Le manque de personnel comme moyen d'organisation

En principe les activités d'audit interne sont très étendues et permanents. Des équipes doivent être mises place si nous voulons avoir des missions bien accomplies (efficace et efficience).

Le Service d'Audit interne de ce Ministère ne dispose que d'une seule personne qui assure la mission d'audit interne au niveau de toutes les Directions, les Services et les sections du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

L'insuffisance du personnel entraîne la diminution de la qualité de travail, et le non accomplissement d'une manière efficace et efficiente pour les missions à confier au Service d'Audit Interne. Donc, le manque de personnel et des moyens d'organisation sont l'un des motifs

de négligence de ce service. L'auditeur n'a pas les moyens d'organiser ses équipes car, il n'a pas de collaborateur, il travaille tout seul, et il fait son travail d'une manière solitaire.

Une organisation interne génère un coût de réalisation. En effet, la bonne organisation interne, demande des personnels et des moyens suffisants pour réaliser ses tâches.

1-4-2 Absence de renforcement de capacité et de formation continue

Le renforcement de capacité de personnel du SAI est très important, car le responsable de ce service actuel n'a pas la formation universitaire sur l'audit et contrôle. La réalisation de mission d'audit exige une certaine connaissance et compétence en matière d'audit et contrôle. L'absence de renforcement de capacité pour ce responsable est l'une des failles dans l'exécution de ses missions d'une manière efficace et efficiente, il faut donc que le renforcement de capacité soit la tâche primordiale pour eux.

La formation continue est un élément nécessaire à la mise à jour de connaissance et à l'acquisition des techniques modernes plus adaptées aux environnements technologiques actuelles.

La formation continue nécessite des moyens financiers et temporels, pour le ministère et pour le personnel concerné. Pour l'auditeur interne, cette formation continue permet de s'adapter au travail et d'adapté ses capacités aux nouvelles exigences de travail d'audit interne au sein du MPRH.

Il est vrai que la formation continue aide l'auditeur interne de réaliser son travail, et il devient maîtrisant de l'environnement de son travail et des techniques y afférentes.

Pour le MPRH, l'organisation de formation continue est très difficile, même si le Chef de Service d'Audit Interne veut suivre cette formation. Le manque d'initiative au niveau de supérieur hiérarchique est le blocage de la volonté de l'auditeur interne d'évoluer.

Aucune ligne budgétaire pour la formation continue ne figure au budget général du Ministère. Donc ce responsable n'a pas le propre moyen pour le faire. Nous avons constaté aussi que le programme annuel du Ministère concernant l'audit ne tient pas compte du programme de formation.

Par conséquent, la connaissance et la compétence de l'auditeur interne n'est pas mis à jour.

Le personnel au sein du SAI a besoin de renforcement de capacité surtout dans les domaines techniques et pratiques des missions d'audit interne. En tant que service, la connaissance approfondie sur l'audit est très utile.

Le responsable de l'audit interne n'acquiert pas les techniques et les principes modernes utilisés pour la réalisation de travail d'audit interne.

Bref, l'insuffisance de renforcement de capacité et de la formation continue entraîne la non maîtrise de fonction, et de retard sur l'évolution dans le monde de l'audit interne au sein de ce Ministère.

Section 2 : Le dysfonctionnement de l'intervention d'audit interne

Dans cette section nous allons présenter, la zone d'intervention du SAI, en tenant compte de sa position au niveau de la hiérarchie. Le dysfonctionnement de l'intervention d'audit interne se trouve dans l'absence de programme, de planification d'audit et de contrôle interne du MPRH. L'absence de collaboration entre le Service d'Audit Interne et l'Auditeur Externe entraîne le dysfonctionnement en matière d'audit. Le défaut de la politique et des directives claires du Ministère et du SG en matière d'audit interne favorise la difficulté de la maîtrise de contrôle et l'insuffisance de protection des biens.

2-1 Absence de programme et de planification d'audit et de contrôle interne du MPRH

Le Chef de Service d'audit Interne ou bien le responsable d'audit interne au du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques ne planifie pas son programme annuel d'audit interne. Il exécute son travail d'audit selon les besoins et ou la priorité définie par le Secrétariat Général du ministère ou le Ministre en personne. L'auditeur interne oriente leurs missions en fonctions de la demande de son supérieur hiérarchique. En réalité il n'y pas de programme d'activité prévue pour le SAI.

Le supérieur hiérarchique de l'AI peut demander tout ce qu'il veut avoir en terme de contrôle ou d'audit d'un service ou des directions au sein de ce Ministère.

En général la phase de préparation ou de planification est la phase la plus importante dans le domaine d'audit car la faisabilité de ces missions est déterminée par les nombres de missions à accomplir, la durée, les coûts, les intervenants possibles, la prévention des risques, les zones ou les directions à auditer.

Bref, dans la phase de la planification d'audit, l'auditeur prépare sa mission en prenant connaissance du référentiel applicable (procédures, règlementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle...) relatif au thème de sa mission. Il évalue à partir des objectifs de bonne gestion et de la documentation disponible les forces et faiblesses apparentes. Il décrit les tests d'audits qu'il devra déployer pour mener à bien la mission.

Pour le SAI, Le MPRH à décider de confié la mission d'audit aux inspecteurs de la pêches et des ressources halieutiques et aussi à l'auditeur externe.

Le dysfonctionnement de l'auditeur interne au sein du Ministère est dû à l'absence du programme d'audit effectué par l'auditeur avec le secrétariat général. Le SG ne retire pas des avantages qu'elle a droit d'attendre par l'audit interne.

2-2 Absence de collaboration étroite entre auditeur interne et auditeur externe

L'auditeur externe présente le résultat de ses missions au Ministre de la Pêche et des Ressources Halieutiques, c'est-à-dire il présente les recommandations nécessaires devant les anomalies décelées au niveau du système de contrôle interne et du système comptable. En principe le Ministère doit toujours prendre en compte la mesure corrective de ces anomalies, et il sensibilise tous les responsables concernés des anomalies pour faire le redressement y afférent.

L'auditeur externe devrait communiquer son rapport d'audit à l'auditeur interne car celui-ci est à la disposition du Ministère pour aider les responsables à améliorer le système du contrôle interne.

La communication de rapport d'audit externe faite par l'audit externe pour l'auditeur interne n'existe pas au sein du MPRH. L'auditeur interne ne connaît pas les recommandations de l'auditeur externe, ce qui explique que l'auditeur interne n'a pas la moindre idée pour la mesure corrective ou les exigences futures de l'auditeur externe.

L'inexistence de la collaboration entre auditeur interne et auditeur externe, est due au manque de directives claires du Ministère ou du Secrétariat Général. Ce dernier ne fait pas appel à l'auditeur interne au suivi des recommandations formulées par l'auditeur externe à tous les responsables hiérarchiques.

De plus l'auditeur externe ne considère pas l'existence de l'auditeur interne au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques car il ne consulte jamais l'avis de l'auditeur interne sur le fonctionnement réel de la procédure et contrôle interne du MPRH et le SAI.

Normalement dans les entités qui mettent en valeur le service de l'auditeur interne, avant de passer aux missions d'audit externe, il va collecter toutes les recommandations de l'auditeur interne et il vérifie la véracité, l'exactitude de ces informations. En d'autres termes la négligence de l'existence du SAI confirme l'absence de collaboration étroite entre le service d'audit interne et l'auditeur externe.

2-3 Défaut de la politique et des directives claires du Ministre et du SG en matière d'audit interne

Le Ministre et le Secrétariat général ne donnent pas de statut plus élevé à l'auditeur interne pour qu'il devienne un instrument efficace dans sa main pour la conduite ordonnée des affaires et des missions d'audit.

Nous constatons premièrement qu'il existe l'insuffisance de l'appui du Ministère et du SG au service d'audit interne. Normalement en tant que service rattaché directement au SG du Ministère, l'audit interne est l'un des services qu'il doit gérer, coordonner et contrôler. En d'autres termes, le service d'audit interne a besoin de l'appui du Ministère et du Secrétariat Général.

Pour les missions d'audit, le SG et le Ministre ne participent pas dans la planification du programme d'audit, en lui indiquant les secteurs d'activités à auditer. Ils ne participent pas aussi dans l'approbation du programme planifié par l'auditeur interne.

Dans la plupart de cas, le SG et le Ministre ne prennent pas en compte les demandes et les recommandations de l'auditeur interne, c'est-à-dire ils ne prennent pas en considération les recommandations formulés par l'auditeur interne. La non considération du supérieur hiérarchique des activités et de l'importance du SAI signifie la négligence de travail d'audit. Donc les efforts consacrés par l'audit interne ne sont pas pris en compte.

L'auditeur interne est toujours prêt à prendre en main les instructions données par le MPRH et le Secrétariat Général afin qu'il puisse effectuer son travail d'une manière efficace et efficiente mais ils ne les font pas.

Deuxièmement, nous constatons aussi, l'absence de mandat clair pour l'audit interne au sein de ce Ministère. Il est vrai qu'un arrêté portant la nomination du Chef de Service d'Audit Interne a été apparu le mois d'août 2010, mais cet arrêté ne signifie pas que le service d'audit interne est bien placé au sein du Ministère de la Pêches et des Ressources Halieutiques.

Le mandat clair venant de son supérieur hiérarchique n'est pas défini clairement jusqu'à ce jour. Puisque l'auditeur interne est mandataire du Ministère et du Secrétariat Général, il agit au nom du SG dans les domaines où il intervient. Les objectifs et les responsabilités d'audit interne sont souvent flous. La position dans l'organisation n'est pas maintenue et on trouve que ce service n'est pas actif dans son domaine.

Les pouvoirs et les autorités du service audit interne sont limités et bornés au sein du SAI et au niveau du SG. L'insuffisance des instructions claires, données par le Ministre et le SG au service audit interne suscite ces différents problèmes au sein de ce Ministère et au niveau de ce Service, c'est-à-dire le défaut de la politique et directives claires du Ministère et du SG entraîne de graves problèmes au sein de ce organisme.

L'auditeur interne n'a pas la liberté d'intervenir dans les directions, dans les services et dans les sections. L'auditeur n'a pas le pouvoir et l'autorité d'assurer le suivi des recommandations au niveau des postes de responsabilité au sein de ce Ministère.

En résumé, l'auditeur interne fait face à des problèmes majeurs vis-à-vis de sa mission à cause de la mauvaise base de son fondement dans l'organisation, à cause du manque de connaissance concernant l'importance et l'utilité de l'audit interne.

2-4 Le problème de la Maîtrise de contrôle

Etant donnée, la mauvaise fonctionnalité de l'audit interne, des problèmes de contrôle se trouvent au niveau du SG et du Ministère. Nous savons que le Ministre de la Pêche et des Ressources Halieutique doit assurer l'exécution efficace et efficiente des mesures qu'ils prescrivent; ils la fait à l'aide du contrôle proprement dit. L'exercice du contrôle oblige le Ministère à entreprendre les actions nécessaires. Le Ministère et le SG sont obligés d'agir et d'assurer une régularité des actions en conformité avec les plans permettant d'atteindre les objectifs.

Le contrôle est assuré grâce à l'existence des normes en matière de qualité, le respect de ces normes, la présence d'un personnel capable de réaliser ces normes, l'existence de dispositions permettant d'assurer le respect des normes

L'auditeur est le mieux placé pour l'accomplissement du travail de contrôle dans l'application de ces normes. Les difficultés à la maîtrise de contrôle accompli par l'auditeur sont dues en raison de la mauvaise tenue du document comptable, du défaut de système comptable et l'insuffisance de protection du patrimoine.

2-5 L'insuffisance de protection de patrimoine du MPRH

Le MPRH dispose son propre service pour la gestion et protection de patrimoine. La gestion du patrimoine de l'entité est assurée par le Service de la Logistique et du patrimoine.

Nous constatons qu'il existe de mauvaise tenue du registre des immobilisations qui se trouvent au sein de tout le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, surtout au niveau des Directions Régionales et Communales. Le Ministère est souvent bénéficiaire des subventions octroyées par les partenaires internationaux (partenaires techniques et financiers) en matière d'immobilisations. La majorité de ces immobilisations acquises à titre gracieux n'est pas enregistrée au registre de l'immobilisation dès son octroi mais on attend toujours l'inventaire de la fin d'année pour le faire. La liste mère de toutes les immobilisations des Directions Régionales ont disparu, ceux-ci entraînent de difficulté d'inventaire pour les responsables.

Au cours de cet inventaire, on recense tous les patrimoines y compris les immobilisations, et on compare la liste des immobilisations existantes au sein du registre avec celle des immobilisations existantes à la suite de l'inventaire puis on porte sur le registre des immobilisations tout ce qui n'a pas encore été enregistré. Le responsable passe l'écriture comptable seulement dès l'entrée de l'immobilisation mais son inscription au registre est reportée à l'inventaire de fin d'année. Par conséquent, des risques sont survenus pendant la période de décalage (période d'entrée jusqu'à la période d'enregistrement). En effet, ces immobilisations peuvent être perdues suite à l'insuffisance de cette protection car seules les immobilisations enregistrées au registre sont considérées comme patrimoine propre du MPRH.

De plus, il n'y a pas des procédures propres pour la circulation et le déplacement des matériels. La personne habilitée à autoriser le déplacement du matériel, n'est pas déterminée. Alors, tous les responsables se sentent libres de faire déplacer ce qu'ils veulent. Le suivi des immobilisations devient alors difficile pour les personnes responsables de la sauvegarde des patrimoines du Ministère.

Nous constatons que face à ces problèmes de protection de patrimoine du MPRH, l'auditeur interne n'a pas l'autorité et le pouvoir de surveiller et de contrôler ces avoirs.

Dans ce chapitre nous avons effectué la description des problèmes rencontrés du SA en tenant compte de tous les risques tels que le vol, le détournement et la vente des patrimoines du Ministère. Nous allons faire dans le deuxième chapitre, l'analyse du service d'audit interne et le Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques. Le modèle d'analyse que nous allons utiliser c'est le modèle qui analyse les Forces, les faiblesses, les Opportunités et les Menaces rencontrées par ce Service et ce Ministère.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SAI DU MPRH SELON LE MODEL FFOM

Après avoir effectué la description du service d'audit interne, nous allons présenter le diagnostic de ce Service d'Audit Interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. Plus précisément dans ce chapitre nous allons voir les forces c'est-à-dire les points forts pour l'auditeur interne de réaliser ses tâches et les faiblesses, c'est-à-dire les failles que le SAI doit remédier.

Nous allons présenter aussi dans ce chapitre les opportunités comme une voie de sortie pour l'AI du MPRH et les Menaces auxquelles ce Service et ce Ministère sont exposés lorsqu'ils exercent leurs missions.

Section 1 : Les forces et les faiblesses de fonction d'Audit Interne du MPRH

Pour toute organisation, les points forts sont des avantages concurrentiels par rapport aux organisations ou organismes concurrentes. Le savoir et l'exploitation des points forts sont les clés de réussite ou de performance pour une entité, par contre quand on parle des faiblesses, celles-ci déterminent les failles de l'organisme.

1-1 Les forces du MPRH et du Service d'Audit Interne

Des points forts ont été disposés par le Service Audit Interne et le MPRH, tels que le développement du secteur pêche et des ressources halieutiques à Madagascar (stat évolution de production et d'exploitation), ne cesse d'évoluer. La Direction Administrative et Financière utilise le logiciel de la comptabilité publique SIG FP, qui diminue les risques au niveau de la comptabilité des deniers publics. Le fascicule intitulé « Circulaire Budgétaire » est utilisé par les directions ou les services qui gèrent les finances ou les ressources financiers au sein de ce Ministère. Des contrôles financiers sont faits durant l'exercice annuel du MPRH. De travaux d'audit externe ont été effectués aussi au sein de ce Ministère à chaque fin de l'exercice. Des procédures ont été adoptées par les partenaires techniques et financiers qui financent des projets pour le Ministère. La gestion de recettes venant des opérateurs, suit les procédures de la gestion de recette donnée par le MFB. (Budget général de l'Etat). L'application des procédures de passation de marché public y est effective.

1-1-1 La gestion rigoureuse des ressources financières du Ministère

La gestion de l'affectation d'enveloppe budgétaire du Ministère de la Pêche et des ressources Halieutiques est assurée par la Direction Administrative et Financière.

Cette direction suit la politique générale de la gestion financière de l'administration publique à Madagascar mis en place par l'Etat Malagasy, plus précisément le Ministère des Finances et du Budget (MFB). Un manuel des procédures a été donné par le MFB, au début de l'exercice annuel. Des instructions pour les opérations concernant l'exécution budgétaire au titre de l'exercice en cours. Le budget général, le budget annexe et les opérations des comptes particuliers de trésor sont les opérations qui doivent être effectuées au sein des Directions ou des Services qui ont des affaires financières.

Le SIG FP est le logiciel du traitement de données financières et comptables utilisé par la Direction d'Administrative et Financière. Ce logiciel peut assurer la gestion opérationnelle des finances publiques du MPRH.

Le fascicule de circulaire budgétaire est le modèle de traitements, des opérations financières des Directions ou des services financiers. Cette circulaire est utilisée comme manuel de procédures ou de guide d'opérations de chaque poste financier.

1-1-2 L'Existence du contrôle Financier au sein du MPRH

L'exécution du budget affecté à tous les Ministères dans le territoire malgache doit être soumise au contrôle financier, c'est-à-dire aucune dépense n'est engagée que lorsqu'elle est autorisée par le contrôle financier. Des opérations de dépenses sont effectuées au sein de ce Ministère, ces dépenses doivent être figurées dans la ligne budgétaire et autorisés par les autorités financières.

Le contrôle financier assure l'exactitude, la véracité, et la fiabilité des informations financières du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. Des procédures doivent être suivies pour que les dépenses soient acceptées par le contrôle financier. Le MPRH est l'un des Ministère qui adopte les principes de la gestion financière de l'administration publique à Madagascar. Le contrôle financier est un moyen de diminuer les risques de détournement de

fond et de vol au sein de Direction Administrative et Financière et les responsables financiers des Services ou des sections.

1-1-3 L'existence des travaux d'Audit Externe (AE)

Les travaux d'Audit Externe sont obligatoires pour le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. L'Auditeur Externe est un service indépendant de décision de ce ministère, il assure le travail de vérification et d'émission de son opinion à propos des états financiers établis par les responsables financiers du MPRH. Nous savons que l'AE est un personnel qui n'a pas de liaison avec les responsables à auditer dans les secteurs d'activité ou dans le service bien déterminé.

Ce travail d'audit externe peut être demandé par les partenaires techniques et financiers avant qu'ils donnent des projets ou des aides pour le Ministère. Le travail d'audit peut venir du gouvernement et de l'Etat malgache. Donc, le résultat de l'AE est directement apporté au département audité et aux bailleurs de fonds afin qu'ils puissent avoir des informations exactes.

Les recommandations pour l'auditeur interne sont prises en compte pour l'amélioration, la correction et l'élimination de la faille du système ou des anomalies qui peuvent survenir au sein du Ministère.

Bref l'existence de travaux d'audit externe est considérée comme la force de survivre du Ministère tout entier et les directions ou les services concernés. La performance de ce Ministère en termes de gestion financière et des missions ou des fonctions dépend de la vérification, du suivi et contrôle permanents de l'Auditeur Externe.

1-1-4 L'existence de la gestion du marché public

Le Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques fait partie des Ministères qui ont des marchés qui doivent passer au niveau du public. Ce Ministère ne peut pas exécuter ou réaliser un marché public lorsqu'il n'est pas soumis aux procédures de passation de marché public.

Le MPRH respecte les procédures de passation de marché public, il suit les étapes nécessaires de passation (appel d'offre, affichage, dépouillement, cahier de charge..).

1-1-5 L'existence du système de contrôle interne et les procédures propre pour les projets

Le Partenaire Technique et Financier (PTF) de ce Ministère dispose son propre façon de gérer les projets qu'il nous a donné. Un système de contrôle interne et de manuel de procédure pour la réalisation des opérations sont mis à la disposition de tous les responsables de ces projets.

Les responsables doivent suivre à la lettre toutes les instructions apportées par le manuel des procédures pour la réalisation des tâches bien déterminées. L'existence de manuel de procédures et du système de contrôle interne adopté par le PTF diminue les risques qui peuvent survenir à l'exécution de ces projets.

1-1-6 La volonté de Responsable d'Audit Interne à évoluer et prendre la vraie mission d'audit interne

Le responsable d'audit interne est toujours prêt à être fonctionnel et utile pour améliorer ses fonctions même s'il ne dispose pas des moyens pour accomplir ses missions. Nous constatons qu'aucune mission d'audit n'a été pas effectuée par ce responsable, mais il est toujours prêt d'être à la disposition du Secrétariat général en termes d'audit interne.

Même si le responsable d'audit interne à la bonne volonté d'exercer ses fonctions dans ce Ministère, il ne peut rien faire car la détermination de ses missions dépend toujours de son supérieur hiérarchique. Par conséquent l'auditeur interne consacre ses efforts de faire le maximum pour l'assurance de l'existence du SAI au du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

1-1-7 L'existence du Centre de Surveillance des Pêches (CSP)

Le Centre de Surveillance des Pêches de Madagascar (CSP) est une veille au respect des textes réglementaires en matière de pêche et d'aquaculture ou encore aux différents protocoles de pêche. Ses principales activités sont l'inspection et contrôle de la conformité de la licence, de l'engin de pêche, des captures à bord, etc. ; la patrouille en mer; le suivi par satellite 24h/24de tout navire licencié en activité à Madagascar (tous types de pêcheries); le survol des eaux sous juridiction nationale de Madagascar (ZEE) ; la gestion d'embarquement des observateurs et la gestion des bases de données (licences, navires, captures, infractions, site web...).

1-2 Les faiblesses du SAI et du MPRH

La faiblesse que nous allons présenter ici c'est l'ensemble des failles et des lacunes du Service d'audit interne et de ce Ministère. Nous avons constaté que des plusieurs lacunes existent dans le domaine d'audit interne et du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques.

Les failles de ce service sont liées à la structure organisationnelle de ce Ministère et du Service d'audit interne ; dans le système de contrôle interne mis en place et dans les moyens mis à la disposition du responsable d'audit interne.

1-2-1 La faille liée à la structure organisationnelle de l'AI et du MPRH

Le problème fondamental du SAI est le problème lié à la structure organisationnelle. Nous avons constaté que la structure mise en place par ce Ministère n'est pas adaptée aux missions de l'audit interne, car ce dernier est rattaché au Secrétariat Général. Normalement le SG fait partie des responsables audités par l'auditeur interne.

Dans notre cas d'espèce le SG est le donneur des ordres pour l'auditeur interne, mais il n'a pas les compétences de le faire. La confusion de responsabilité entre le service de l'inspection et l'audit interne est un grave problème de structure organisationnelle de ce Ministère.

La mission de l'audit interne consiste essentiellement à examiner les composantes de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée. Le principe essentiel est que l'organisation doit être adaptée à la culture, à l'environnement et à l'activité de l'entreprise puisque la structure est la répartition des activités entre les services et la liaison entre ceux-ci qui permettent d'assurer la coordination de l'ensemble. Ainsi, l'existence d'une bonne structure permet de définir l'étendue des responsabilités de chaque entité.

La hiérarchie est créée d'abord en donnant à un cadre la responsabilité d'un groupe d'opérateurs, formant ainsi un groupe de base ; puis, on confie à un cadre la responsabilité d'un ensemble de ces groupes pour former une unité de niveau plus élevé, et ainsi de suite jusqu'à ce que les unités regroupées forment l'organisation dans son ensemble sous la direction d'un seul cadre du sommet stratégique. Dans cette ligne hiérarchique, chaque cadre accomplit un certain nombre de tâches liées à la supervision directe au-dessus et en dessous de lui. En effet, le Secrétariat général du MPRH ne dispose pas ce système de supervision des performances des activités des personnels. Cette absence de supervision est due probablement à l'insuffisance de communication entre les dirigeants et les responsables opérationnels. En d'autre cas le SG n'est

.....
pas conscient de sa responsabilité de donner des tâches pour le SAI. Le Ministère considère le SAI comme le Service Informatique.

Dépourvue d'un système de contrôle de performances, le Ministère serait incapable de détecter les problèmes sérieux, d'une importance telle qu'ils justifient le remplacement d'un Secrétariat général, avant qu'il ne soit bien trop tard. Généralement, le Ministre se félicite seulement des résultats obtenus sans tenir compte des problèmes internes des Directions et des Services qui restent selon eux le travail de ses cadres mais qui peuvent affecter indubitablement la performance de ce Ministère. Le manque de communication et d'échange d'idée entre les dirigeants et le personnel constitue certainement un vice d'organisation de ce Ministère.

Les questions subjectives jugées inopportunnes par la direction mais considérées essentielles pour les exécutants ne sont jamais abordées et ne sont prises en compte, pourtant peuvent avoir des répercussions conséquentes sur les résultats attendus. On peut dire ainsi que le sommet stratégique est joint au centre opérationnel par la ligne hiérarchique.

Pour conclure nous pouvons dire que la position structurelle du Service d'Audit Interne est la source de problème de contrôle au niveau des Directions et des services du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

1-2-2 Le Manque de l'Autonomie du SAI.

Une autonomie, c'est l'indépendance financière, matérielle et décisionnelle, d'une direction ou d'un service dans l'exécution de ses activités ou de ses missions. Quand on parle de l'autonomie de Service d'Audit Interne, il faut tenir en compte le pouvoir et l'autorité de mener des travaux d'audit des Directions ou des postes bien déterminées avec les consignes et des instructions du supérieur hiérarchique.

L'auditeur interne est un porteur de jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour l'améliorer au sein de l'entité. En d'autre terme la fonction, vérification, analyse, contrôle et conseil telles sont les missions essentielles de l'auditeur interne. En effet, l'auditeur interne est investi d'une mission de vérification et contrôle, à un instant donné ou en permanence, à fortiori et à posteriori. Certes, l'exercice de cette profession requiert une totale autonomie de pouvoir envers les autres fonctions.

Etant donné que le service d'audit interne actuel du MPRH est encore entièrement rattaché au SG, il ne pourra pas assumer correctement, à ce stade, ses attributions en toute liberté et ne

disposent cette qualification d'autonomie qui garantisse l'efficacité et la maîtrise du métier. En réalité, dans les autres Ministères, ce service n'est plus rattaché au SG.

1-2-3 Insuffisance d'observation sur terrain

Il existe deux catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte. Le premier est celle qui permet le constat immédiat du phénomène sur le lieu où se passe l'acte. La deuxième fait appel à un tiers qui va observer pour le compte d'un autre et va lui communiquer le résultat de son observation. L'intérêt de ce type de travail est de voir directement la réalité des choses, d'avoir une idée concrète de ce qui se passe sur le lieu de travail sans pour autant intervenir. Cette observation ne doit être ni clandestine ni ponctuelle, il faut que les responsables concernés aient été prévenus de la visite et devront être suffisamment complètes pour saisir le phénomène dans sa réalité.

En effet, lors de notre passage, nous avons constaté qu'en dehors des travaux d'inventaire qui n'aura eu lieu que toutes les fins d'année et ne touchent que les produits marins et continentaux, et les états financiers du Ministère, Il n'existe aucune procédure qui prévoit ce genre d'observation. Or, les résultats attendus sont bénéfiques pour les responsables dans la mesure où il entre dans l'amélioration du cadre de travail.

Normalement, l'auditeur interne est responsable des observations sur terrain en termes d'audit et contrôle. Pour le service d'audit interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, aucune observation sur terrain n'a été effectuée depuis la création de ce poste.

1-2-4 Absence des moyens de suivi des activités

Le suivi des activités est l'un des dispositifs permettant pour la direction de mieux appréhender le futur avec moins d'incertitude. Il s'agit en fait d'obtenir les grandes tendances qui devraient s'établir compte tenu de la situation du présent et de celles constatées dans le passé. En ce qui concerne le Ministère et du SAI, nous jugeons que les moyens de suivi actuel des activités sont loin d'être suffisant pour pouvoir formuler une idée approximative de ce que sera l'évolution future de ce Ministère et ce Service.

Section 2 : Les opportunités et les Menaces du MPRH et le SAI

Dans cette section nous allons analyser les potentialités du MPRH et du SAI par rapport à son environnement actuel. Quand on parle d'opportunité il faut tenir compte de la position du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques et du Service d'Audit Interne face à l'environnement flexible et agité. Nous allons parler aussi les contraintes qui doivent être

analysées par le MPRH et le SAI. Ces contraintes peuvent entraîner des impacts négatifs pour ces derniers.

2-1 Les opportunités pour le MPRH et le SAI

Le Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques dispose plus de recettes non fiscales par rapport aux autres Ministères. Ces recettes sont aperçues d'une manière rigoureuse par le responsable des collecteurs marins et des continentaux.

2-1-1 Le développement du Secteur pêche et ressources halieutique à Madagascar

Comme nous avons vu Madagascar dispose beaucoup des ressources halieutiques, que ce soient des produits marins et des produits continentaux. Le responsable au sein du Ministère donc essaie toujours d'exploiter au maximum ces ressources afin qu'on puisse avoir des profits et des bénéfices. Le MPRH est train de faciliter les procédures d'avoir le permis d'exploitation des produits marins et des produits continentales.

Le développement de section d'aquaculture est très important pour ce Ministère, Quant au plan directeur de la pêche et de l'aquaculture, il est en cours de révision pour un plan quinquennal de 2012-2016, ainsi que l'ordonnance 93 022 portant réglementation de la pêche et de l'aquaculture. Cette révision va apporter de changement et les avantages pour ce Ministère.

2-1-2 L'extension de relation avec les autres Pays

Madagascar dispose beaucoup de relation avec les autres pays comme la France concernant le secteur Pêche et des Ressources halieutiques et Surtout l'aquaculture. Dès 2004, avec l'appui de l'Agence Française pour le Développement (AFD), les actions entreprises par le GAPCM ont permis de réduire les rejets de CO₂ par la réduction de la consommation d'hydrocarbures des chalutiers.

2-2 Les Menaces du MPRH et SAI

Le secteur pêche et ressources halieutique est comme tous Ministères qui ont des contraintes face à l'existence de l'environnement externe. Des menaces sont en train d'attaquer ce Ministère.

2-2-1 Les menaces aux changements climatique et environnementales

Depuis 2009, le secteur pêche/aquaculture est en crise. Parmi les trois principales raisons figurent les problèmes environnementaux liés au changement climatique, à côté de la crise pétrolière mondiale et des prix de produits sur les marchés internationaux. Toutefois, la prise en compte des facteurs environnementaux a commencé à faire partie de la stratégie de l'exploitation durable dans ce secteur. Ainsi, d'une manière générale, les projets ou programmes menés dans ce cadre sont déjà orientés vers cette optique, à l'instar :

- du Projet d'Appui aux Communautés des Pêcheurs (PACP) dans le Sud (Région Atsimo Andrefana entre Soalara (30 km au sud de Toliara) et Morombe (250 km au nord de Toliara). L'une des composantes du projet est l'aménagement et la gestion durable des ressources. Cette composante est liée aux initiatives d'adaptation au changement climatique dans le secteur. La mise en place de réserves marines, l'amélioration de l'information sur la pêche traditionnelle, l'exploitation de nouvelles zones de pêche et le développement d'activités d'aquaculture font partie de ces initiatives⁸.
- Le PACP intervient dans 92 villages du littoral, touchant environ 70.000habitants (dont 19.500 pêcheurs).
- des actions du Groupement des Aquaculteurs et Pêcheurs de Crevettes de Madagascar – GAPCM, depuis 2001 : Le GAPCM veille à la pratique de bonne gestion des ressources et émet des propositions concernant la mise en œuvre d'une politique raisonnée de gestion de l'activité crevettière sous toutes aspects, notamment le suivi des ressources, les efforts de pêche, la réglementation, la qualité, le contrôle et la surveillance.
- De l'UNIMA : « Pêcher moins mais pêcher mieux (les crevettes) ». En d'autres termes, bien produire tout en préservant l'écosystème : Préservation de près de 97% des mangroves d'origine (habitats des crevettes) et plantation de 650.000 pieds de palétuviers. La protection du littoral et des écosystèmes coralliens fait partie des défis de l'UNIMA.
- De l'AMESD : Dans le cadre de partenariat entre la surveillance africaine de l'Environnement pour le Développement Durable (African Monitoring Environmental for Sustainable Development- AMESD) et la Mauritius Oceanography Institute- MOI, une station de réception a été installée dans les locaux du Centre de Surveillance des Pêches au sein du ministère de la pêche et des ressources halieutiques, afin de produire des cartes océanographiques pour la détection des zones de pêche potentielles ; d'assurer le suivi des variables d'océanographie

⁸ Document du MPRH, le Secteur pêche/aquaculture, ressources halieutiques et le Changement Climatique, 2010

physique : production de l'atlas de la climatologie océanographique et l'affichage des courants prévisionnels marins⁹.

- USTA (Unité Statistique Thonière d'Antsiranana) qui est un observatoire des activités thonières de surface de Madagascar AMESD ayant pour objectifs de consolider le système statistique thonier de surface dans l'ensemble des eaux malgache, et d'aider l'administration de la pêche à la gestion responsable des ressources thonières de surface dans les eaux malgaches. Par ailleurs l'Institut Halieutiques et des Sciences Marines (IHSM), affilié à l'Université de Toliara, est un partenaire de recherche essentiel dans ce secteur, notamment avec le projet PACP.

2-2-2 Les menaces sur la décision politique de l'Etat Malagasy

Le MPRH doit mettre en œuvre les stratégies et les politiques données par l'Etat malagasy. La décision politique actuelle peut changer, la structuration et le mode de travail de ce Ministère. L'évolution de ce dernier dépend vraiment de la décision politique du gouvernement Malagasy ou bien de l'Etat Malagasy.

L'Etat dispose le pouvoir et l'Autorité d'orienter ce Ministère selon sa politique et stratégie. Donc cette décision est très inquiétante pour le Ministère de la pêche et des Ressources halieutiques.

Dans ce chapitre nous avons vu, les forces au niveau de la fonction du MPRH et du Service d'audit interne et les faiblesses actuelles de ce Ministère. Des problèmes concernant la structure organisationnelle et de problèmes de la gestion quotidienne du service d'audit interne existent au sein de ce ministère et surtout au sein de ce Service Audit interne.

⁹Document du MPRH, le Secteur pêche/aquaculture, Ressources halieutiques et le Changement Climatique, 2010

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie nous avons vu, la situation actuelle du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques, en utilisant le système du diagnostic interne et externe de cette organisation.

La gestion rigoureuse de budget financier de ce Ministère a été considéré comme une force au niveau de la Direction d'Administrative et Financière (DAF). La réalisation de ses opérations doit suivre les procédures de la gestion des finances publiques. Des travaux d'audit interne sont effectués chaque année dans le but de donner l'opinion concernant la vie intégrale de ce Ministère. D'après notre diagnostic nous avons trouvé quelques forces de ce Ministère, et du service de l'audit interne.

Nous avons vu aussi dans cette partie les faiblesses de ce Ministère dont elles fait partie des lacunes qui l'empêche d'avoir de la gestion transparente et de la bonne organisation de travail. L'impact de ces failles peut engendrer des problèmes sur la bonne marche de gestion quotidienne de ce Ministère et surtout du Service d'Audit Interne. D'après notre analyse dans cette deuxième partie nous avons vu que des problèmes importants se situent au sein du Service d'audit interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques.

Des menaces politiques et techniques peuvent frapper ce Ministère en tant qu'organisme public de l'Etat. Cette menace peut apporter des impacts négatifs pour la réalisation des activités du MPRH et du Service d' Audit Interne. D'après notre analyse de l'environnement PESTEL de cette entité nous pouvons tirer la conclusion que des contraintes sont en train d'agir sur ce Ministère.

Enfin ils existent des opportunités dans les domaines de la pêche maritime et continentale pour le Ministère avec son environnement externe.

TROISIEME PARTIE

PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie nous allons proposer des solutions et des recommandations pour l'amélioration de la fonction de l'audit interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. L'objectif de cette proposition est de pouvoir suggérer un modèle d'amélioration et de développement de la fonction du Service d'audit interne au sein du MPRH.

Les solutions que nous allons fournir sont des solutions faisables et adaptées pour le cas du Service d'audit interne ou bien pour ce Ministère. Nous allons fournir aussi des recommandations pour l'amélioration du Service d'Audit Interne.

CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

Dans ce chapitre nous allons suggérer des solutions concernant les problèmes généraux de la fonction d'audit interne à savoir la défaillance de la structure organisationnelle de ce Ministère, les problèmes liés au dysfonctionnement de l'intervention de l'audit au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques et le manque d'autonomie de ce service. La défaillance du système de contrôle interne devrait avoir des solutions y afférent. En général nous apporterons des solutions pour tous les problèmes concernant les fonctions de l'audit interne de ce Ministère.

Section 1 : Amélioration sur le fonctionnement du service d'audit interne

Pour que le Service d'audit interne soit rendu nécessaire et fonctionnel, nous allons apporter des solutions sur l'organisation générale, sur l'affectation des ressources (humaines, matérielles, Financières, organisationnelles, temporelles.) et sur les relations (interne et externe) de ce service

1-1 Proposition d'amélioration sur le contrôle interne et de la structure organisationnelle du SAI.

Des grandes lignes de solution sont proposées pour l'amélioration du système de contrôle interne et la structure organisationnelle du SAI.

1-1-1 Mise en place du système de contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne adéquate à chaque responsable, conduit le Ministère à agir sur le plan d'organisation et, sur le plan de procédure interne pour que celle-ci soit efficace. L'objectif pour la mise en place de ce système est la formation de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur de ce Ministère pour la protection de ses actifs, pour le contrôle de la précision et du degré de confiance de ses documents comptables et pour promouvoir l'efficacité des opérations.

La mise en place de ce système qui assurera la diminution des risques qui peuvent survenir pour chaque responsable pendant la réalisation de ses missions ou de ses opérations ou bien de ses activités. Cette mise en place aidera les personnels du Ministère à suivre les directives pour l'accomplissement de leurs tâches, et assure l'efficacité et l'efficience.

Donc, la mise en place du système de contrôle interne est une solution qui devait être tenue compte pour l'amélioration de fonction des responsables au sein de ce Ministère.

1-1-2 La réorganisation de la structure organisationnelle

Cette proposition de restructuration concerne en effet l'organigramme du Ministère et les attributions du Service d'audit interne. Nous avons constaté à la première partie de notre devoir que le SAI est rattachée au Secrétariat Général de ce Ministère.

L'organisation est un instrument qui permet à ce Ministère d'obtenir le bon fonctionnement, sur le plan hiérarchique et fonctionnel. L'organisation doit être formelle et schématisée par l'organigramme. Cet organigramme doit être défini et doit présenter les liens hiérarchiques et fonctionnels reliant les différents postes de travail du Ministère. L'objectif de cette restructuration est d'avoir une structure d'organisation souple et bien adaptée à l'étendue de l'activité du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques, des Directions et des Services, et aussi d'avoir une structure d'organisation respectant le besoin d'audit interne.

Nous suggérons pour le MPRH une structure représentée par le changement de la place du SAI actuel. Nous proposons que ce service soit rattaché au Ministre de la Pêche et des Ressources halieutiques, à ce moment-là ce Service est obligé d'établir le rapport directement au sommet stratégique de ce Ministère. L'objectif est qu'il puisse mener les travaux d'audit dans tous les domaines au sein du Ministère.

La position du service d'audit interne rattaché au niveau du Ministre présentera l'importance de ce service, et surtout dans le travail de vérification, de conseils et il donnera son opinion sur les opérations faites par chaque responsable.

En principe l'auditeur interne est chargé d'apprécier la bonne maîtrise des activités de ce Ministère (dispositifs de contrôle interne), il fournit la recommandation sur les actions à améliorer. Il travaille ainsi pour le bénéfice des responsables de ce Ministère, car il fait partie du personnel de ce Ministère.

Il faut signaler que pour beaucoup de services et de directions, ce Ministère a besoin de réforme structurelle et d'attribution, mais nous n'avons pas assez de temps pour les analyser.

1-1-3 Améliorer la protection des patrimoines de ce Ministère

Ce Ministère est l'un des ceux qui possède des matériels et équipements suffisants pour le développement de la pêche à Madagascar. La gestion, le suivi et le contrôle de ces patrimoines ne sont pas efficaces. Dans ce cas nous allons proposer une amélioration sur ce domaine. Les actions pour l'amélioration de la protection du patrimoine sont les suivants :

Instauration de la protection du patrimoine en adoptant des procédures dans la tenue de stocks. Pour assurer une protection appropriée du stock il est nécessaire d'insérer un système de contrôle interne correspondant au fonctionnement des directions et des services de ce Ministère.

Le système de contrôle interne commence par la mise en place du magasin central, de la réception, de la comptabilité analytique, des stocks par direction ou par service, puis des Contrôles comptables en utilisant des pièces justificatives et pièces comptables pré- numérotées et pré- imprimées et approuvées par un responsable habilité à faire ces opérations (gestionnaire), existence de fiche de stocks tenue par le gestionnaire, existence de registre d'entrée et sortie de stocks rapprochés périodiquement aux fiches de stocks et fiche casier, ensuite pour protéger le stock, nous devons le confier à une personne bien précise, le stock est protégé contre le risque naturel et la détérioration, il est important d' effectuer un Comptage physique régulier des stocks, d' adopter la vérification des dates de péremption (non utilisables)ainsi qu'une procédure d'inventaire physique adéquate (à chaque fin d'année).

Pour l'immobilisation, des procédures sont adoptées pour leur protection. Les principes généraux sont les suivants, l'existence d'autorisation d'une personne habilitée pour l'acquisition ou la cession d'immobilisation, d'un registre des immobilisations et de procédure d'inventaire physique

Pour les procédures administratives et comptables, l'acquisition et la cession de l'immobilisation devraient être approuvées par le Conseil d'Administration, l'inscription immédiate au registre des immobilisations de toute immobilisation acquise à titre de subvention ou à titre onéreux, de rayer au registre les immobilisations cédées puis passer à la préparation immédiate de titre de propriété pour chaque immobilisation. L'emplacement des immobilisations doit être celui qui est déterminé par le Ministère, l'inspection physique effectuée par le gestionnaire tous les six mois, l'inventaire physique est réalisé chaque fin d'année dans le but de vérifier l'existence physique des immobilisations inscrites au registre.

1-2- Usage des documents utiles et importants

Des documents d'audit interne doivent être utilisés si nous voulons obtenir un service maîtrisant ses fonctions ou ses attributions. L'utilisation des documents comptables ou référentiels est nécessaire pour ce Service afin qu'il puisse travailler dans les normes et dans les principes nationaux et internationaux sur le domaine d'audit interne.

Pour satisfaire l'exigence d'audit interne et du contrôle interne, le MPRH, les Directions, les Services et les sections doivent utiliser des documentations satisfaisantes telles que le manuel de procédure et le système de reporting financier et de gestion, le référentiel et la norme sur son travail.

1-2-1 L'utilisation d'un manuel de procédure

Par définition, le manuel de procédure est l'un des documents nécessaires à une meilleure compréhension du processus des opérations exercées par l'entité. Il ne suffit pas d'émettre des procédures orales pour chaque service, mais il est nécessaire de décrire ces procédures dans un manuel. Donc, la procédure sont les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et les conservations, les autorisations et approbations; la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entité et à son contrôle.

En principe, chaque opération qui s'exerce à l'intérieur de ce Ministère doit être matérialisée dans ce manuel de procédure pour mieux faire accomplir les travaux d'une façon harmonieuse et d'une manière légale et suit la norme de mode opératoire. Le manuel de procédure est établi selon les directives et les instructions du Ministère. Il doit satisfaire le besoin en contrôle interne.

Le manuel de procédure fournit des avantages pour tous les personnels au sein de ce Ministère car il favorise la meilleure compréhension de processus de l'exécution de tâche ou de travail, le bonne suivi des circuits des documents, la connaissance nombre et de la nature des documents à utiliser, la meilleure connaissance des personnes habilitées à autoriser les opérations, le maintien de la stabilité et la continuité des démarches à adopter, l'évaluation et le contrôle de toutes les anomalies des procédures à suivre, connaitre la faille de la structure ou des opérations, les moyens utilisées pour la réalisation d'activité et les tâches de chaque responsable et saisir mieux le système de contrôle interne utilisé par ce Ministère. En résumé, l'utilisation du manuel de procédure permet aux responsables du MPRH de bien maîtriser ses activités ou son travail.

1-2-2 L'usage de référentiel ou norme sur le travail

Pour normaliser un travail du responsable le référentiel ou la norme est très utile pour son travail. En principe, Le Service Audit Interne (SAI) est l'Autorité compétente qui exerce toute vérification et contrôle, afin d'obtenir une compréhension suffisante des règles et procédures de gestion, d'administration, comptable, financière et budgétaire en place et vérifier leurs adéquations et fiabilités.

La mise en œuvre du cadre conceptuel aide les professionnels comptables à se conformer aux règles de déontologie de ce Code et à s'acquitter de leur responsabilité d'agir dans l'intérêt général. Elle permet d'intégrer tout changement de circonstance qui risque de compromettre le respect des principes fondamentaux et empêche le professionnel de conclure une situation pouvant être autorisée si elle n'est pas explicitement interdite par le code.

L'utilisation de ce référentiel et de cette norme a pour objectif de lutter contre les menaces liées à l'intérêt personnel car la menace des intérêts financiers ou d'autres intérêts peuvent influencer de manière inappropriée le jugement ou le comportement du professionnel comptable ; pour lutter aussi contre les menaces d'auto-révision, il s'agit de la menace qu'un professionnel comptable n'évalue pas de façon appropriée les résultats d'un jugement porté antérieurement ou d'un service fourni précédemment par ce professionnel comptable ou par une autre personne de son cabinet ou de son employeur et sur lesquels il s'appuiera pour former son jugement dans le cadre de la fourniture d'un service ultérieur;

L'objectif est d'éviter les menaces liées à la représentation c'est-à-dire la menace qu'un professionnel comptable défende la position d'un client ou d'un personnel au point que l'objectivité du professionnel comptable soit compromise ;D'éviter les menaces liées à la familiarité il s'agit de la menace compte tenue par les liens anciens ou étroits avec un client ou un employeur, le professionnel comptable est trop bienveillant à l'égard des intérêts ou des travaux de ce client ou de cet employeur; et de lutter contre les menaces d'intimidation c'est à dire la menace dont le professionnel comptable soit dissuadé d'agir avec objectivité, du fait de pressions, réelles ou perçues, notamment de tentatives en vue d'exercer une influence inappropriée sur le professionnel comptable.

Pour arriver à terme, les missions d'audit interne, les responsables d'administration comptable, financière et budgétaire devraient exécuter son travail par la conformité avec les normes comptables généralement agréées par l'Etat Malagasy,

C'est le Plan Comptable Général 2005 (PCG 2005), et pour les opérations des finances publiques c'est le Plan Comptable des Opérations Publics (PCOP), mais sa base est du PCG 2005.

Pour l'auditeur interne, il devait utiliser des normes d'audit car « L'Audit est l'examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en d'autres termes l'audit est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. L'audit est une démarche d'observation, d'analyse et d'interprétation »¹⁰.

Donc l'auditeur interne de ce Ministère doit utiliser la norme d'audit telle que « International Standard Auditing (ISA)» car les normes d'audit présentent un cadre ou un esprit dans lequel doit travailler le vérificateur ou qualités requises au vérificateur, à l'exécution de son travail et à la préparation du rapport. Nous avons des normes qui viennent de **L'IFAC**(International Federation of Accountants Committee) ce sont **l'ISRE « International Standard on Review Engagements », l'ISRE 2410** c'est la Norme internationale d'examen limité concernant la norme sur la mission d'examen limité et **l'ISA (la norme ISA "clarity")**.

Actuellement, la norme ISA CLARITY est la plus utilisée par tous les auditeurs de l'entité. Aucun auditeur interne ne peut exécuter son travail sans l'utilisation d'un référentiel ou des normes qui réagissent sur leurs activités. Pour améliorer les fonctions d'auditeur interne du MPRH, il doit avoir de cadre conceptuel ou des normes pour réaliser son travail.

1-2-3 Le système reporting financier et de gestion

Le reporting financier et de gestion est établi périodiquement selon les besoins du responsable concerné par la prise de décision du Ministère. Le reporting financier contient les éléments nécessaires à la connaissance des situations financières tels que le niveau en cours des tiers, le niveau de stock, le niveau de trésorerie. Le reporting de gestion contient les éléments nécessaires à la connaissance de la situation des opérations de chaque responsable comme la situation des collecteurs, les armateurs et la situation de la production, l'exportation de vente sur le marché local des produits marins et continentaux.

¹⁰ Cours d'audit approfondi en DESS AUDIT ET CONTROLE par Mme RANDRIAMBELOMANANA Rivoharisoa ; AU 2011-2012

Ces reporting financiers sont très indispensables car, ils procurent à l'auditeur interne de ce Ministère et au responsable financier des indicateurs nécessaires sur la situation du résultat et la situation financière. Il leur permet de prendre les mesures nécessaires ou les actions correctives sur les opérations.

1-3 Réorganisation interne du SAI

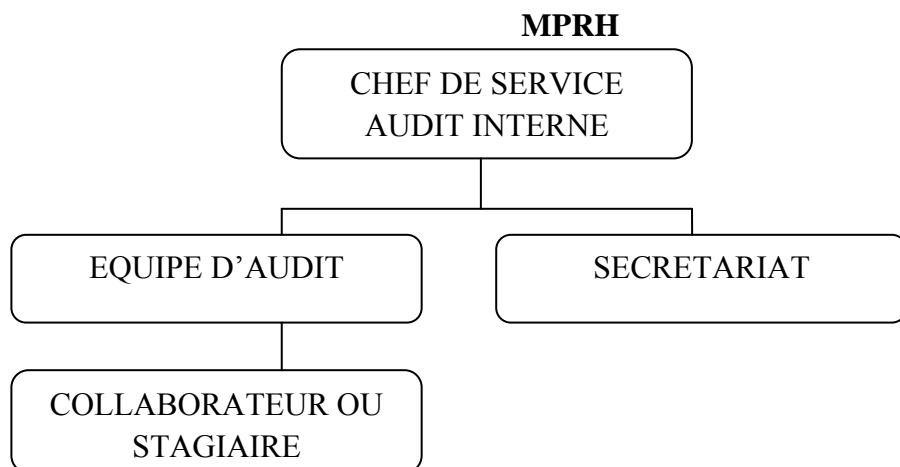
Des solutions sont suggérées pour la réorganisation du service d'audit interne pour atteindre ses objectifs. Pour arriver à organiser ce Service il faut tenir compte les solutions sur l'organisation interne, sur la qualité de personnel responsable de l'audit interne, sur les moyens utilisés, sur l'augmentation de nombre des personnels d'AI, sur le renforcement de sa capacité, sur la protection des patrimoines et sur la séparation de tâches.

1-3-1 Amélioration de la structure d'audit interne

L'organisation est chargée de fournir les capitaux, les matériels et les hommes nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit. Elle fixe les grandes lignes directrices à suivre dans l'exercice de la fonction d'audit. On va présenter la proposition de structure qu'on peut offrir au service audit interne du MPRH et les mesures d'accompagnement pour que cette structure soit efficace.

En tant que service, une équipe d'audit interne doit être mis en place lorsque nous voulons avoir un service d'audit efficace et efficace dans la réalisation des travaux d'audit interne dans ce Ministère. Dans notre cas nous allons proposer une solution pour la structure d'un service d'audit interne comme suit :

Figure n°2 : proposition d'une structure organisationnelle du service d'audit interne du



Source : Investigation personnelle

Cette structure permet au service audit interne d'atteindre d'une façon efficace son objectif en dépit de l'étendue de ses activités décentralisées géographiquement.

Le chef de service audit est le premier responsable pour la bonne marche de son service, il doit diriger son équipe d'une façon honnête. Le chef de service d'audit interne est chargé du travail d'encadrement, de suivi-évaluation et de contrôle des travaux de l'équipe d'audit interne. Il est le responsable de la programmation et la planification de mission d'audit.

L'Equipe d'audit interne est le responsable de la mise en œuvre de la planification et de la programmation d'audit au sein de ce Ministère. Cette équipe est chargée de la réalisation sur terrain les missions d'audit. La réalisation de ses missions sur terrain peut être avec le chef de Service ou non.

Collaborateur ou stagiaire c'est la personne qui est chargée d'aider l'équipe d'audit à la réalisation de son travail. Le collaborateur peut être un personnel de ce Ministère ou une personne à l'extérieur de ce Ministère mais il peut donner ses efforts sur la mission d'audit interne. Ce collaborateur ou stagiaire apporte sa connaissance académique ou professionnelle pour faciliter ou bien maîtriser les tâches à confier au responsable d'audit interne.

1-3-2 Le perfectionnement de la qualité du personnel d'audit interne

« Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place » Normalement le recrutement ou l'affectation d'un personnel dépend de la caractéristique du poste à occuper. Le personnel affecté ou recruter doit répandre les besoins réels de ce poste, c'est-à-dire le profit à exiger. Chaque personnel devrait avoir un poste convenable répondant à la formation et la compétence professionnelle de ce personnel. La considération de la formation académique et de la compétence dans le domaine d'audit interne est nécessaire pour ce Ministère, car elles assurent la maîtrise des activités ou des missions de ce service.

Donc, le responsable au sein de l'audit interne devrait avoir les connaissances et les compétences requises dans ce domaine. Il n'est pas évident que l'audit est une chose facile à comprendre et apprendre, mais il faut l'apprendre un peu plus de temps. L'audit interne exige de qualité de personnel qui a le savoir-faire en audit et contrôle.

Bref, L'exigence stricte du MPRH et l'intention du responsable d'audit d'atteindre une performance toujours plus élevée est vouées à l'échec s'il n'y a pas de personnel adéquat pour accomplir le travail d'audit. L'audit interne moderne exige un personnel à qualité supérieur dans

l'exercice de sa fonction puisque le Ministère utilise sans cesse des techniques plus modernes; l'équipe d'audit doit disposer des connaissances suffisantes et doit être capable de s'adapter aux changements effectués par le MPRH.

En effet, l'équipe d'audit interne doit bénéficier d'une formation permanente et son travail doit être évalué par le supérieur hiérarchique.

Donc, nous proposons comme suggestion pour ce Ministère de mettre en place la norme pour l'affectation ou le recrutement du personnel de ce Ministère c'est-à-dire mettre en place une politique de perfectionnement des personnels surtout au niveau du Service d'audit interne.

1-1-4 Le renforcement de la capacité et de la Formation continue

A nos jours, l'accélération des changements technologiques dans le monde des affaires devraient mener l'auditeur interne à acquérir des nouvelles connaissances en matière d'audit et des disciplines de gestion. La formation procure à l'homme des nouvelles aptitudes pour effectuer son travail. Les auditeurs internes ont besoin de formation continue pour qu'ils puissent offrir des techniques plus perfectionnées dans la réalisation de sa mission. Alors tout le service audit a besoin d'un programme de perfectionnement permettant à son équipe de mieux s'adapter quel que soit la complexité de son travail. Pour la formation continue on peut se réaliser par l'étude individuelle, par la formation collective et par la recherche ou investigation personnelle.

Quand on parle de l'étude individuelle, il s'agit de mettre en place l'auditeur interne qui est spécialiste dans le domaine d'audit et de comptabilité, peut devenir un généraliste dans tout le domaine de la science de gestion. L'exigence du Ministère au service duquel l'audit interne se trouve, l'oblige à se former par tous les moyens possibles. Alors, il doit faire des efforts particuliers en matière d'auto formation. Le Ministère devrait lui bénéficier des matériels comme les revues professionnels, les livres, et aussi des formations professionnelles organisées par les départements comme le Département Gestion.

La formation collective est jugée utile de demander au membre du personnel service audit, dès le début de l'exercice, une liste de proposition de formation. A partir de cette liste, le chef de service audit prépare un programme ou calendrier de formation continue tout au long de l'année. Cette formation devrait être accordée par le Ministère. Le but de cette formation collective est d'avoir le même niveau de connaissances et niveau d'adaptation entre le personnel du Service d'audit interne dans la réalisation de ses activités annuelles.

La recherche est très utile pour le responsable au sein d'une entité. Nous ne sommes pas limités dans le niveau d'information que nous avons eu, mais il faut poser la limite de notre connaissance par le biais de la recherche.

Nous avons vu que le service audit évolue dans un environnement dynamique et flexible. Le responsable doit encourager ses membres à faire un travail de recherche. Pour améliorer les différentes techniques utilisées par ce service, il doit prévoir dans son budget les dépenses à engager dans le travail de recherche et prévoir un temps permettant au personnel d'effectuer sa recherche. Normalement la recherche fait partie de la formation qui offre un profit intéressant pour le chercheur. Elle permet au service audit d'acquérir un nouveau procédé dans toutes les démarches qu'il adopte. Par exemple, il peut informatiser la procédure d'audit

Enfin, nous signalons qu'il est nécessaire de prévoir dans le budget et le programme du service audit interne le développement de la formation continue sur le plan interne, si ce Ministère veut avoir de la performance de ses activités.

1-3-3 L'autonomie et l'indépendance de Service d'AI face aux Directions et Services au sein du MPRH

Le service d'audit interne est un service qui a besoin de son indépendance vis-à-vis des autres services et Directions au sein de ce Ministère. Normalement les fonctions d'audit interne concernent tous les domaines du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. Dans ce cas aucune influence ne vient d'autres services. En principe, la fonction l'audit interne doit être indépendante les uns des autres surtout en matière, des missions, des moyens et du budget.

Le service d'audit interne devrait avoir ses propres moyens pour l'accomplissement de ses missions, que ce soit moyen matériel, moyen financier, moyen humain ou informationnel. L'indépendance du Service d'Audit interne est exigée par l'affectation des propres moyens pour ce service dans le but d'atteindre le résultat attendu du MPRH par ce Service.

L'indépendance en termes des missions et des moyens pour le SAI est nécessaire. Donc, le Ministère doit fournir les besoins de ce Service pour qu'il puisse produire des résultats très intéressants. En effet, l'autonomie et l'indépendance de ce Service dépendent vraiment de la considération et de la mise en place qui lui convient. L'autonomie budgétaire des moyens et des décisions sont les principaux fondements de base de l'autonomie de ce service.

Des mesures législatives peuvent assurer des sauvegardes relatives à l'indépendance des auditeurs dans le secteur public. Toutefois, les menaces liées à l'indépendance peuvent encore exister en dépit de toutes mesures législatives destinées à la protéger. En conséquence, en définissant les politiques et les procédures exigées, l'auditeur dans le secteur public peut avoir à cet égard à se référer au mandat qui lui a été confié et répondre à toutes les menaces liées à l'indépendance dans ce contexte¹¹.

Section 2 : Amélioration sur le plan de mission et des orientations des travaux du Service Audit Interne

Dans cette section nous allons proposer une amélioration sur le plan de mission et des orientations de mission d'audit interne à savoir, la planification de programme de mission d'audit et l'observation sur terrain, instaurer la collaboration étroite avec l'auditeur externe, essayer de définir la politique directive claire par le Ministère en matière d'audit interne et faire l'évaluation de travail d'audit.

2-1 Etablir la planification de programme de mission d'audit interne

La phase de la planification pour le programme de l'audit interne est nécessaire dans le but de planifier le calendrier annuel de ce service.

Des programmes d'audit doivent être établis pour assurer les missions d'audit interne pendant l'exercice annuel de ce Ministère.

2-1-1 Etablir la planification d'une mission d'audit

La norme ISA 300 présente la planification d'une mission d'audit en détaillant les procédures et leur application lors de la planification de la mission d'audit. Elle traite des obligations de l'auditeur en matière de planification d'un audit d'états financiers. Elle vise les audits récurrents¹².

La planification n'est pas une phase isolée d'un audit, mais au contraire un processus continu et itératif qui commence souvent peu de temps après (ou en relation avec) l'achèvement de l'audit

¹¹Norme internationale de contrôle qualité 1, contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit et d'examen limite d'états financiers, et d'autres missions d'assurance et de services connexes (norme ISQC)

D'application à compter 15 décembre 2009, page 26 (CNCC-IRE/CC-DSch/edw/ej version 30 juin 2009
© Texte original : IFAC ; traduction : CNCC-IRE)

¹² Revue synoptique « International Standard Auditing clarity », ISA 300.

précédent et se poursuit tout au long de la mission jusqu'à l'achèvement de l'audit en cours. Toutefois, la planification implique la prise en compte du calendrier de certains travaux et procédures d'audit qui nécessitent d'être effectuées avant la mise en œuvre des procédures d'audit complémentaires¹³.

La planification de la mission d'audit permet d'établir une stratégie générale d'audit et de développer un programme de travail afin d'aider l'auditeur à porter une attention appropriée aux domaines importants de l'audit ; d'aider l'auditeur à identifier et à résoudre les problèmes potentiels en temps voulu ; d'aider l'auditeur à organiser et diriger correctement la mission d'audit afin qu'elle soit réalisée de manière efficace et efficiente ; d'assister l'auditeur dans la sélection des membres de l'équipe affectée à la mission ayant des niveaux appropriés d'aptitude et de compétences pour répondre aux risques prévus et dans la correcte affectation des travaux entre eux ; de faciliter la direction et la supervision des membres de l'équipe affectée à la mission et la revue de leurs travaux et d'assister l'auditeur, le cas échéant, dans la coordination des travaux effectués par les auditeurs des composants et par les experts.

La planification a pour principal objectif de s'assurer que la mission d'audit des états financiers soit réalisée de manière efficace. Les personnes affectées à la charge de la réalisation de la planification de la mission sont principalement, l'associé responsable de la mission et tous les membres clés de l'équipe affectée à la mission d'audit des états financiers. L'auditeur doit établir une stratégie générale d'audit définissant l'étendue, le calendrier et la démarche d'audit et donnant des lignes directrices pour l'établissement d'un programme de travail.

En établissant la stratégie générale d'audit, l'auditeur doit, tout d'abord identifier les caractéristiques de la mission qui en définissent l'étendue, puis s'assurer les objectifs de la mission en termes de rapport à émettre afin de planifier le calendrier de l'audit et la nature des communications demandées, ensuite de prendre en compte les facteurs qui, selon le jugement professionnel de l'auditeur, sont importants afin d'orienter les travaux à effectuer par l'équipe affectée à la mission ; et prendre en compte également le résultat des travaux préliminaires à la planification de la mission déjà réalisés et, le cas échéant, déterminer si l'expérience acquise sur d'autres missions réalisées pour l'entité par l'associé responsable de la mission est pertinente et enfin s'assurer de la nature, du calendrier et de l'étendue des ressources nécessaires pour effectuer la mission.

¹³ Guide pour l'Utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises, par Hechmi Abdelwahed, expert-comptable, membre du SMPC, page 15

2-1-2 Etablir un programme de travail

Le programme de travail est plus détaillé que la stratégie générale d'audit en ce qu'il définit la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit à mettre en œuvre par les membres de l'équipe affectée à la mission. La planification de ces procédures d'audit a lieu tout au long de la mission au fur et à mesure que le programme de travail est mis en œuvre. Par exemple, la planification des procédures d'évaluation des risques intervient généralement très tôt dans le processus d'audit. Cependant, la planification de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit spécifiques complémentaires dépend du résultat des procédures d'évaluation des risques. De plus, l'auditeur peut commencer à mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires pour certains flux d'opérations, soldes de comptes et informations fournies dans les états financiers, avant même de planifier toutes les autres procédures d'audit complémentaires.

L'auditeur doit établir un programme de travail qui doit inclure une description de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures planifiées d'évaluation des risques, déterminées en application de la Norme ISA 315 ;de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit complémentaires qui sont planifiées au niveau des assertions, déterminées en application de la Norme ISA 330 ;des autres procédures d'audit planifiées qu'il est demandé de mettre en œuvre afin que la mission soit effectuée selon les Normes ISA. L'auditeur doit mettre à jour et modifier la stratégie générale d'audit et le programme de travail autant que nécessaire au cours de l'audit.

L'auditeur doit planifier la nature, le calendrier et l'étendue des instructions à donner et la supervision des membres de l'équipe affectée à la mission, ainsi que la revue de leurs travaux variant en fonction de multiples facteurs, comprenant la taille et la complexité de zones à auditer ;le domaine sur lequel porte l'audit ;les risques évalués d'anomalies significatives (par exemple, une augmentation du risque évalué d'anomalies significatives dans un domaine particulier de l'audit requiert généralement une augmentation corrélative de la direction et de la supervision de l'équipe affectée à la mission, et une revue plus détaillée de leurs travaux) ;les aptitudes et la compétence de chacun des membres de l'équipe affectée à la mission réalisant le travail d'audit.

2-1-3 établir des documents préalables

Malgré le fait que les termes de référence donnent une vue globale de domaine audité. Une documentation dite préalable est nécessaire. Dans cette étape, il doit récupérer auprès de responsable : le manuel de procédure, le rapport antérieur, le statut, les conventions, les Procès-verbaux de l’Assemblée générale des responsables, le règlement intérieur et surtout les états financiers définitifs plus balance générale des comptes, la balance des tiers (balance auxiliaire), la version électronique de la comptabilité.

C'est-à-dire tous les documents permettant à l'auditeur d'orienter ses travaux, de les planifier afin de mener à bien sa mission. Comme mentionnée la haute planification dépend d'une mission d'audit récurrente ou d'une mission d'audit initial. D'où, certains documents tels que le statut, le manuel de procédure, le règlement intérieur sont déjà entre les mains de l'auditeur et restent permanents au sein de celui-ci s'il s'agit d'une mission d'audit récurrente. D'où son appellation documents permanents. Cette étape est très importante dans la mesure où en plus des informations stipulées dans les TDR, elle aide aussi la compréhension du domaine et de son environnement aux fins de l'évaluation des risques d'anomalies significatives (ISA 315). Elle permet également de mettre à jour et de modifier la stratégie générale d'audit et le plan de mission.

Dans la pratique, cette étape peut se dérouler comme suit : Envoyer lettre de mission pour signature ; Contacter les responsables de cette dernière pour proposer la date de descente sur terrain et aviser les responsables de l'envoi de la liste des documents à récupérer avant descente ; Envoyer liste des documents à récupérer et lettre de demande de conventions réglementées.

Les tâches correspondantes sont des récupérations de la liste des documents à récupérer ; de modifier la liste (ajout ou suppression) si nécessaire selon la spécificité de la société ; de récupérer la demande de convention réglementée. S'assurer de la cohérence des lettres, envoyer la demande de convention réglementée et la liste des documents à récupérer corrigées à la Société ; Aviser par téléphone les responsables du domaine de l'envoi de cette lettre ; Relancer les documents si le responsable ne les a pas encore transmis (si délai fixé très proche) ; Si les documents reçus ne sont pas transmis exhaustivement, on est tenu d'exploiter les documents déjà en possession mais relancer les autres documents.

2-2 Réaliser les missions d'audit

La fonctionnalité du service d'audit interne est assurée par la réalisation d'un audit sur terrain. L'auditeur doit faire la descente pour voir l'existant sur un secteur ou domaine d'activité au sein de ce Ministère.

2-2-1 Connaitre l'activité du domaine à auditer

La prise de connaissance de l'activité du domaine à auditer et de son secteur nous permet d'identifier les domaines significatifs pour l'audit y compris les domaines à problèmes potentiels (d'identifier dans le bilan les domaines nécessitant une attention particulière), d'évaluer le niveau de risque et le type d'erreurs pouvant provenir des estimations comptables (d'évaluer les choix comptables afin de déterminer s'ils sont cohérents, et d'évaluer le caractère raisonnable des explications et affirmations de la direction), d'évaluer les difficultés pouvant être rencontrées pour obtenir des éléments probants suffisants.

Par ailleurs, une bonne connaissance des missions des Directions ou des Services permet d'accroître la crédibilité vis-à-vis du Ministère.

Connaître l'activité et la mission d'un secteur au sein de ce Ministère nécessitent la connaissance des facteurs externes et des caractéristiques financières et opérationnelles de l'entité. L'exploitation des documents reçus permet de prendre connaissance davantage le domaine audité. De ce fait, une fiche synthétique de la Direction ou de Service est à établir au vue des documents permanents constitués, mettant en exergue ses principales caractéristiques, les événements significatifs ayant pu avoir ou non des impacts sur les comptes.

2-2-2 Faire l'évaluation globale de l'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle comprend l'attitude du responsable vis-à-vis du processus d'élaboration des estimations comptables et sa philosophie d'information financière, et représente le contexte dans lequel le système comptable et les contrôles internes fonctionnent.

L'environnement de contrôle est déterminé par la combinaison des éléments suivants :

La sensibilité au contrôle de la direction ; Le style de direction du responsable et les mécanismes généraux de contrôle.

2-2-3 Faire de revue analytique, d'évaluation des risques, de détermination du seuil de signification

Déterminer le seuil de signification, passer à la revue analytique aux fins de l'évaluation des risques. Cette procédure consiste à faire à comparer des états financiers de l'exercice en cours de ceux du précédent. Les résultats ainsi obtenus peuvent être compilés dans une fiche de travail.

Le seuil de signification signifie, le montant à partir duquel des omissions ou inexacitudes, isolées ou cumulées, auraient pour effet de modifier ou d'influencer un jugement d'une personne raisonnable se fiant aux états de synthèse.

Lors de l'élaboration de la stratégie d'audit, on devait, en conséquence, prendre en compte le seuil de signification à deux niveaux : au niveau global, qui correspond aux états de synthèse pris dans leur ensemble, c'est le seuil de signification préliminaire ; et au niveau d'un compte, c'est l'erreur tolérable.

2-3 Intégration du travail de l'auditeur interne du MPRH

Nous savons que l'auditeur interne n'est pas encore intervenu au sein des Directions, des services et des Sections de ce Ministère jusqu'à maintenant même s'il se trouve dans son organigramme. Son travail est consacré totalement au sein de son service. L'harmonisation du travail de l'auditeur interne et auditeur externe permettra au service d'audit interne d'intégrer son rôle au sein de ce Ministère.

2-3-1 Instaurer l'harmonisation de travail de l'auditeur interne et l'auditeur externe

L'audit interne est un élément privilégié du contrôle interne car il effectue un travail continu avec une recherche de performance du dispositif de contrôle interne. L'auditeur externe va aussi apprécier l'objet et l'efficacité de ce contrôle interne avant de vérifier et d'examiner la sincérité et la fidélité des états financiers de ce Ministère.

Puis l'auditeur interne est mieux placé que l'auditeur externe dans l'acquisition des informations au sein du MPRH. Il est important de lui confier les travaux de révisions et d'appréciations du système de contrôle interne. Il doit déceler toutes les anomalies existantes. L'auditeur externe est alors appelé à examiner les comptes annuels, il doit avoir confiance aux résultats donnés par l'auditeur interne. Ce dernier doit lui communiquer le rapport sur le dispositif de contrôle interne et il lui donne en retour ses recommandations.

Ceci permet d'éviter le double contrôle. L'importance est de décharger l'auditeur externe d'une partie des travaux en la donnant à l'auditeur interne. Ceci permet de réduire les honoraires ou les coûts d'audit externe. Le partage de travail entre les deux entités permet d'émettre des conclusions (recommandations) communes. L'harmonisation de travail entre les deux entités évite un éventuel disfonctionnement des travaux de l'auditeur interne et leur permet de partager des expériences.

2-3-2 Instaurer une collaboration étroite entre le Ministère et l'Auditeur Interne

La base efficace de l'audit interne dépend d'une intense collaboration entre le Ministère et lui. Cette collaboration se manifeste d'une part par l'acceptation du Ministère au travail d'audit et par un soutien qu'elle lui accorde et, d'autre part, par la volonté du service audit de fournir un travail continu au Ministère. L'auditeur interne fournit à ce dernier le service nécessaire pour tous les niveaux hiérarchiques. Pour que la collaboration entre le service d'audit interne et le Ministère soit efficace, celui-ci devrait définir plus profondément son rôle et suivre ses actions.

Nous allons développer les responsabilités du Ministère dans le développement de service audit et les responsabilités de l'auditeur vis-à-vis du Ministère.

2-3-3 Le Ministère donne son appui à la planification de mission d'audit

Le chef de service audit interne doit toujours informer au Ministère le plan de sa mission, et il doit participer à l'élaboration du programme d'audit. Il doit discuter avec le chef de service audit en lui indiquant les activités qui font partie de sa préoccupation majeure. Le programme d'audit doit recevoir l'approbation du Ministère.

Cette approbation est nécessaire pour permettre au chef de service d'évaluer le budget dont il a besoin et de mieux connaître ce que le Ministère attend de lui.

2-3-4 La prise en considération des recommandations par l'auditeur interne

Les efforts déployés par le service audit sont inutiles si le Ministère ne prend pas en considération les recommandations communiquées. Normalement ces recommandations sont formulées par écrit dans un rapport préliminaire après la mission d'audit. Le rapport préliminaire est discuté avec les Directions ou Services audités. Le Ministère transmet ses instructions à tous les responsables opérationnels pour que ceux-ci répondent à toutes les questions et les remarques posées par l'auditeur dans le rapport préliminaire.

Cette instruction donnée par le Ministère est utile pour que le responsable opérationnel ne néglige pas la prise en considération de ce rapport. D'ailleurs, l'auditeur interne ouvre des discussions avec le responsable opérationnel pour confirmer ou non ses constatations. Le Ministère doit assurer l'auditeur interne de son soutien pour que celui-ci se sente libre dans l'évaluation et la rédaction du rapport final après la discussion avec l'audité. De plus, le Ministère donne ses instructions aux responsables opérationnels concernant les actions correctives à la suite des recommandations formulées. Elle doit agir énergiquement pour s'assurer que les recommandations reçoivent une attention appropriée.

2-3-5 Définition de mandat clair pour les fonctions de l'auditeur interne

Le mandat de l'auditeur interne doit comprendre les objectifs de l'audit, la position de l'auditeur dans l'organigramme, ses pouvoirs, ses responsabilités en général et ses responsabilités concernant les recommandations. La définition de fonction et l'étendue des activités de l'auditeur interne sont très importantes parce qu'elles lui permettent d'exercer sa mission d'une façon satisfaisante. Il est nécessaire de fixer l'étendue de sa mission dans les domaines hiérarchiques et fonctionnels.

En effet, une définition claire de la fonction n'évite que le supérieur hiérarchique demande à l'auditeur un travail qu'il ne peut pas assumer. Le domaine de compétence de l'auditeur interne concerne l'appréciation et l'évaluation du contrôle interne à tous les niveaux, en particulier au niveau des examens des comptes (vérification des états financiers). Il n'est pas appelé à apprécier la performance d'une activité nécessitant une spécialisation.

Le Ministère devrait lui conférer un statut plus élevé pour assurer son indépendance et son objectivité envers l'audité. Ce statut plus élevé assure aussi l'absence du rejet de l'auditeur par l'audité.

2-3-6 Pouvoir et responsabilité de l'auditeur vis-à-vis des recommandations

Le Ministère définit le pouvoir et la responsabilité de l'auditeur interne vis-à-vis des recommandations qu'il vient de formuler. Le Ministère lui donne le pouvoir de faire librement son rapport en fonction des constatations qu'il a faites pendant l'exercice de sa fonction et des réponses qu'il a obtenues auprès de l'audité. Par contre l'auditeur interne est responsable du suivi de l'action de chaque responsable par l'audité à la suite des recommandations. Il doit

constater ce qui n'est pas encore respecté et ce qui est rejeté par l'audité. Il signale au Ministère l'évaluation de ces actions correctives.

2-3-7 La communication de rapport

Le service audit doit communiquer un rapport final au Ministère après discussion avec l'audité. Ce rapport communiqué doit inclure les commentaires du responsable audité. Ce rapport final permettra au Ministère de connaître les corrections et d'agir s'il a lieu. La communication du ceci au Ministère crée une relation étroite entre eux de l'auditeur interne.

2-3-8 Le rapport de réalisation

Comme tous les services à l'intérieur du MPRH, le service audit interne doit envoyer annuellement un rapport d'activités au Ministère. Nous savons qu'elle participe à la planification et à l'approbation du programme d'audit, il est important qu'elle soit destinataire du rapport de réalisation de ce programme. Ce rapport doit contenir l'état des travaux d'audit effectués ou éventuellement ce qui n'a pas été achevé (les directions ou Services à audités, le coût de l'opération d'audit etc. ...)

Ce rapport, comme tout rapport d'activité, a pour but d'attirer l'attention du Ministère sur la performance et le développement des Directions et des Services au sein de son entité.

2-3-9 Rapport relatif aux opérations

Ce rapport contient le résultat d'audit c'est-à-dire l'appréciation du dispositif de contrôle interne et le rapport sur la fidélité et la sincérité des états financiers (ce n'est pas une certification des comptes). Il est très important de communiquer au Ministère l'appréciation de l'auditeur sur le dispositif de contrôle interne et la sincérité des états financiers. Ce rapport ne contient que les observations importantes. Ce rapport doit avoir été révisé par l'auditeur en tenant compte des commentaires du gestionnaire et du responsable audité. Le rapport doit inclure l'action que le responsable audité ou gestionnaire tient compte pour donner suite à chacune des recommandations formulées. De cette façon, ce rapport est complet, fournissant toutes les informations nécessaires pour les corrections et les actions éventuelles.

En résumé, la réussite de l'audit interne du MPRH dépend d'un côté le soutien ferme du Ministre et d'autre côté l'auditeur interne doit fournir un service attirant l'attention du Ministère. De plus l'intégration de ce service dans l'organigramme oblige le Ministère de fournir d'une façon claire la fonction de l'auditeur, sa responsabilité, son autorité.

Puisque la fonction de l'auditeur interne ne se limite pas au MPRH, mais s'étend dans toutes les Directions Régionales, il est nécessaire de résoudre les problèmes que l'auditeur interne rencontre au niveau central.

Pour résumer ce chapitre, nous avons apporté les propositions d'amélioration sur le fonctionnement général du MPRH surtout le Service d'audit interne. Des propositions des solutions d'amélioration dans tous les domaines d'audit ont été suggérées, afin que le Service d'audit interne puisse bien maîtriser son travail. L'amélioration sur le système de contrôle interne, l'utilisation des documents importants et la réorganisation interne de ce Service sont les facteurs clés du bon fonctionnement et l'efficacité de leur mission.

Des améliorations sur le plan de mission et d'orientation d'audit interne ont été aussi suggérées pour la personne responsable de ce domaine. L'établissement de planification de programme de mission et de travail d'audit est nécessaire pour la bonne marche de la gestion quotidienne de ce service.

La réalisation de mission d'audit est basée sur la connaissance du domaine d'activité du secteur à auditer. Nous avons proposé ainsi l'intégration du travail de l'auditeur interne du MPRH en tenant compte de l'harmonisation de travail d'audit interne et l'auditeur externe, l'exigence d'appui du Ministère en terme d'audit interne, la définition claire du mandat de l'auditeur interne et la communication des rapports d'audit au sein de ce Ministère.

CHAPITRE II : RECOMMANDATION DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Dans ce nouveau chapitre, nous allons exposer les recommandations nécessaires à appliquer pour que la mise en œuvre des solutions proposées précédemment pour ce Ministère et ce Service d'audit interne soient optimales. Des conditions doivent être exigées pour la mise en œuvre des solutions proposées. Avant d'apporter les recommandations de mise en œuvre, il nous faut d'abord mettre en exergue les limites éventuelles y afférentes et les impacts des solutions proposées à ce Ministère et à ce Service.

Section 1 : Les limites et les impacts des solutions proposées

Comme toute chose, notre solution proposée possède des limites, elles sont donc nécessaires d'être énoncées devant les responsables concernés. Des impacts positifs et négatifs peuvent être apparus pour ces solutions suggérées. Des impacts se situent sur la structure organisationnelle (organigramme changée, organisation interne améliorée, résultat attendu efficace et efficient, méthode de travail améliorée.)

1-1 Les limites

Nous avons des limites au niveau du personnel, au niveau du Service, au niveau du Ministère et au niveau de décision à prendre et des moyens utilisés

1-1-1 La mauvaise foi du responsable ou du personnel du Ministère dans l'application des solutions proposées

Les solutions que nous avons proposées n'écartent pas totalement les risques qui peuvent être survenus dans son domaine d'activité ou du secteur d'activité et les fraudes entre le personnel du MPRH et les tierces personnes qui ont de relation avec ce Ministère car leurs ententes ne peuvent être détectées par les procédures d'audit interne. Des esprits malveillants peuvent détériorer la vie professionnelle du responsable dont ils sont des facteurs bloquants de l'utilisation des solutions proposées d'une manière légale et en norme. En plus, les procédures mises en place ne peuvent en aucun cas éliminer les esprits malveillants. L'obstacle pour l'exécution des solutions proposées est la non considération de ces solutions.

1-1-2 La présence de forte intervention et de la corruption au sein de ce Ministère

L'intervention directe de l'Etat dans le secteur peut changer l'orientation et le mode opératoire du responsable concerné, elle mène vers la perte de repère pour les solutions proposées. En tant qu'organisme public, la forte intervention ou des ordres venant de l'Etat ou des partenaires Techniques et Financiers pourraient bloqués la mise en application de ces différentes solutions. L'intervention peut à l'origine interne du MPRH dont elle est sous forme de collaboration ou des ordres entre les responsables, le supérieur hiérarchique et les subordonnées.

Le responsable de direction et de service ne peuvent désobéir les ordres ou les interventions faites par le Ministère ou le SG, sous peine de risque d'affectation ou de licenciement car leur nomination s'effectue par décret Ministériel. Dans ce cas, les personnels de ce Ministère ne peuvent qu'accomplir les ordres sans se préoccuper de ses véritables missions ni même des procédures qui règlementent cette entité.

La corruption est l'une des menaces qui font disparaître les procédures normales d'exécution de tâche de personnel. La corruption peut éliminer l'appréciation de responsable sur les solutions proposées. L'habitude de responsable de contracter la corruption est le borne de notre solution.

1-1-3 La limite sur la force exécutoire (Pression) pour le responsable

L'insuffisance de force exécutoire pour le responsable de faire le pressing à son supérieur hiérarchique d'accepter la mise en œuvre de ces solutions. Même si les personnels ont la volonté d'exécuter ces solutions, mais son supérieur hiérarchique ne l'accepte pas, dans ce cas aucune décision ne peut être prise.

1-1-2 Limite sur l'insuffisance des moyens pour la mise en place de ces solutions

Même si le responsable du service d'audit interne est prêt à exploiter ces solutions recommandées, mais le moyen Matériel, Humain, Financier, Informationnel et Temporel ne sont pas disponibles, alors aucunes solutions ne peuvent être mises en place. Donc, la disponibilité des moyens affectés pour la mise en place de ces solutions pose nos limites.

1-2 Les impacts des solutions proposées

Les solutions que nous avons proposées ont des impacts sur l'organisation générale de ce Ministère. Ces impacts peuvent être positifs ou négatives.

1-2-1 Les impacts positives des solutions proposées

Il existe plusieurs autres types de forme des solutions qui bénéficieront à ce Ministère. Toutefois, celle-ci devra définir, selon son budget et ses objectifs.

Une meilleure prise de décision par le Ministère et les employés sont des avantages pour la restructuration du Service d'audit interne. La meilleure exploitation de ces solutions conduira le MPRH et le service d'audit interne à bien maîtriser ses activités et de son domaine d'activité. Le but des solutions proposées est de répondre au mieux les acteurs et les parties prenantes du service d'audit interne en termes d'audit.

Avant de pouvoir personnaliser l'application des solutions, il est nécessaire de connaître les besoins des parties prenantes, du contexte d'utilisation des informations qu'ils cherchent, leurs rôles et leurs comportements.

Les avantages du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques par ces solutions sont des avantages concernant la facilité de prendre une décision au niveau de chaque responsable, de mieux connaître les risques pouvant survenir dans la réalisation d'une telle tâche pour chaque responsable.

Les impacts positifs sont l'augmentation des connaissances et des compétences du personnel responsable surtout l'auditeur interne. La performance du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques et le Service d'audit interne en question est un avantage plus intéressant généré par ces solutions.

Bref, la mise en œuvre de ces solutions et recommandations permettra au MPRH à atteindre son objectif de suivi, de coordination et de contrôle dans tous les domaines de la Pêche et des ressources halieutiques à Madagascar, de contrôler les produits maritimes et continentales et d'élargir son domaine d'activité.

1-2-2 Les impacts négatives

L'amélioration du poste de travail d'audit interne conduira à un changement structurel et organisationnel au sein de ce Ministère. Le MPRH devra adopter la politique d'élargissement et d'enrichissement de fonction. Cet élargissement et enrichissement devraient être engendré un coût de mise en place que ce soit Financier, Matériel, Humain et temporelle.

Section 2 : Les résultats attendus et les recommandations

Des meilleurs résultats sont attendus de ces solutions d'amélioration sur le bon fonctionnement du service d'audit interne. Nous avons proposées ces solutions dans le but d'atteindre d'une manière efficace et efficiente les objectifs fixés par le MPRH et le SAI. Pour atteindre des résultats positifs dans tout le secteur d'activité, il faut considérer les recommandations sur l'application des toutes les solutions proposées. Donc tout d'abord nous allons présenter les résultats attendus sur ces solutions et après nous les recommandations sur ces solutions suggérées.

2-1 Les résultats attendus

Les résultats attendus sont ceux qui concernent la bonne organisation du Ministère de la Pêche et des ressources Halieutiques en matière d'audit, la maîtrise des activités et des missions de chaque personnel responsable au sein du MPRH et la performance du MPRH et du Service d'audit interne.

2-1-1 Résultat attendu sur la bonne organisation du MPRH et SAI.

La proposition des solutions sur la structure organisationnelle du MPRH et du SAI conduira ce Ministère d'obtenir une bonne organisation structurelle qui génère des avantages pour le Ministère en matière d'audit interne. Le meilleur emplacement du service d'audit interne apportera des résultats sur l'évolution structurelle et organisationnelle pour diminuer les risques qui peuvent survenir au sein de ce Ministère. Donc, nous attendons comme résultat la restructuration du service d'audit interne et le Ministère en question pour avoir une organisation bien structurée et bien organisée. L'objectif est d'avoir une structure organisationnelle à jour et adaptative aux besoins actuels et futurs du MPRH en matière d'audit interne.

2-1-2 La maîtrise des activités et des missions de chaque personnel responsable

Le principal résultat attendu dans ces solutions proposées est la maîtrise des activités ou des missions pour le MPRH et toutes Directions et Services au sein de ce Ministère. La maîtrise des activités et des missions mènera ce Ministère vers la performance. Cette performance est un indicateur de la réussite dans son domaine d'activité ou du secteur d'activité. En d'autres termes, le traitement et l'exécution des tâches de chaque responsable des Directions et des

services soient suivies par la norme et les processus correspondantes, et l'auditeur interne devient le conseiller d'aide pour les responsables accomplissant son travail suivant les procédures et les normes mise en place.

2-2 Les Recommandations sur l'application des solutions proposées.

Des recommandations pour la mise en œuvre sont proposées, pour que ces solutions soient mise en œuvre d'une manière efficace et efficiente. La recommandation est une partie très importante dans notre devoir, car elle donne les instructions nécessaires à l'application des solutions suggérées. Notre recommandation concerne la mise en place d'une organisation performante, de responsable qualifié et compétent, d'établissement d'un manuel des procédures, de la séparation des fonctions.

2-2-1 Recommandation sur la mise en place d'une organisation performante

La mise en place d'une nouvelle organisation sur le domaine d'audit interne au sein de ce Ministère demande la volonté des Dirigeants de changer vers le meilleur. Les responsables devraient être à la disposition du changement de structure et d'une nouvelle organisation dans le but de travailler dans un environnement sain et stable.

L'existence de la bonne structure organisationnelle, apportera des avantages pour le service d'audit interne et le MPRH.

La priorisation du service d'audit interne par le Ministère est la base de la restructuration de l'organisation interne au sein de ce service. Le Ministère devra apporter son apport sur la mise en place d'une organisation performante.

La détermination claire du travail et de mission du service d'audit interne lui conduira à l'exécution de son travail d'une manière efficace et efficiente, cette détermination nous demande de la réorganisation structurelle au niveau du Ministère surtout au niveau du Service d'audit interne.

2-2-2 Recommandation sur la séparation de tâche et des fonctions au sein du MPRH

Pour que l'amélioration du service d'audit interne soit effective, le Ministère devrait mettre en place une politique de séparation de fonction et des tâches entre le service d'audit interne et l'inspection du Ministère.

Le service d'audit interne devrait exécuter ses missions, qui ne sont pas les même que le service d'inspection mais complémentaire. L division de tâche permettrait de mettre au point un

système de contrôle réciproque entre tous les responsables en rapport avec une opération donné.

La séparation de tâche entre le responsable est le facteur clés de la maîtrise de son domaine d'activité. Donc la notion de séparation de tâche devra adopter au sein de ce Ministère s'il veut avoir de résultat satisfaisant en matière d'audit interne.

2-2-3 Recommandation sur le Recrutement d'équipe d'auditeur interne

Nous avons vu, précédemment que le service d'audit interne est composé d'une seule personne. En principe, vu la grandiose des missions d'audit que nous avons proposées comme solutions, nous pouvons tirer la conclusion qu'une personne ne suffit pas pour la réalisation du travail d'audit au sein de ce Ministère, donc, il nous faut une équipe d'audit.

L'embauche d'une équipe d'audit interne permet d'accroître le niveau de contrôle et de surveillance dans l'organisation générale du MPRH. Ses missions principales sont la mise en place, le contrôle et le suivi de l'application des procédures sur l'exécution des opérations pour chaque direction et service au sein de ce Ministère.

Cette équipe d'audit interne doit également réaliser les budgets prévisionnels (budget de dépenses, budget de trésorerie, budget d'investissement), analyser les écarts entre les prévisions et leurs réalisations, participer à la définition des objectifs d'un service ou d'une direction, élaborer les outils nécessaires au suivi des résultats, exercer un contrôle permanent du respect des règles de procédures et des textes régissant l'entité, supervisé la comptabilité et les modes des opérations au sein de ce Ministère.

2-2-4 Recommandation sur l'Etablissement d'un manuel de procédure

La conception d'un manuel de procédure s'avère primordial pour accroître l'efficacité du système de contrôle interne au sein des Directions ou des Services du MPRH. Il peut guider à tout le personnel d'exécuter leurs activités et missions d'une manière efficace et efficiente. Que ce soit un ancien ou un nouveau employé, le membre du personnel serait en mesure d'y retrouver les informations qui lui seront nécessaire dans l'accomplissement de ses tâches et qui lui rassureront que la routine ne l'induit pas en erreur.

Le manuel de procédure doit également décrire l'organisation, les procédures de gestion administrative, financière et comptable, et doit être mis à jour pour tout changement au niveau de l'organisation en générale. La conception du manuel peut être attribuée à un consultant externe compétent ou à un cabinet d'audit pour que cette dernière soit objective et rationnelle.

L'organisation sera alors en mesure d'atteindre efficacement ses objectifs et le milieu de travail sera plus maîtrisé.

Dans ce chapitre nous avons présenté les recommandations de la mise en œuvre des solutions proposées. Ce chapitre nous a parlé les limites et les impacts de ces solutions, les résultats attendus et les recommandations.

L'application des solutions que nous avons proposées dépendra de la connaissance des limites que nous ne pouvons pas modifier directement. Si nous voulons avoir de changement structurel et administrative il faut tenir en compte les impacts que ce soit positives et négatives. Les résultats attendus sont la source d'orientation de solutions proposées au niveau de chaque domaine d'activité. L'amélioration du service d'audit interne est nécessaire pour la mise en place des recommandations.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

En guise de conclusion de cette troisième partie, nous avons apporté toutes les suggestions et les recommandations des grands problèmes rencontrés par le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques et le Service d’Audit Interne.

Le choix de solution est basé sur le besoin non accompli au sein de ce Service. L’amélioration du fonctionnement du service d’Audit mènera ce dernier à améliorer son système de contrôle interne par la mise en place de ce système, la réorganisation structurelle et la protection des patrimoines de ce Ministère.

L’utilisation des documents importants assure les procédures d’exécution des opérations réalisées par chaque responsable et facilite le contrôle effectué par l’auditeur interne. L’amélioration de la structure d’audit interne est basée sur le perfectionnement de la capacité du personnel d’audit interne, sur l’indépendance du service d’audit interne face aux directions et services au sein du MPRH. L’établissement de la planification de mission d’audit, du programme de travail et des documents préalables sont tous des éléments nécessaire pour le bon fonctionnement de l’audit interne.

L’auditeur interne devra réaliser des missions d’audit d’une manière qui suit les étapes exigées par les normes d’audit et le référentiel. L’intégration du travail d’audit interne au sein du MPRH demande l’instauration de l’harmonisation de l’auditeur interne et l’auditeur externe. L’efficacité et l’efficience du service d’audit interne dépendront sur la mise en évidence de collaboration étroite entre l’auditeur interne et le ministère, sur l’existence de l’appui du Ministère à la planification des missions d’audit, sur la définition claire du mandat pour l’auditeur, sur les pouvoir et responsabilité de l’auditeur interne de fournir des recommandations, sur l’asymétrie d’information et sur les rapports relatifs aux réalisations des opérations des responsables au sein du MPRH.

Des limites ont existés sur les suggestions que nous avons proposées et ces suggestions généreront des impacts positifs et des impacts négatifs pour le Ministère et le Service d’audit interne. Les résultats attendus seront sur l’organisation et sur l’activité de ce service d’audit interne. Pour la bonne marche de la mise en exécution des solutions suggérées, des recommandations ont été apportées.

CONCLUSION GENERALE

L'espoir des responsables au sein du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques soit d'avoir une organisation prospère et pérenne et la réalisation de ses opérations soit efficace et efficience dans l'atteinte de ses objectifs et de ses missions communs.

Notre étude s'est déroulée au sein de ce Ministère, en essayant de connaitre la réalité et l'existant dans des Directions et des Services. Nous pouvons effectuer cette étude en utilisant la méthode et les instructions données par le Département Gestion par le biais de l'encadreur pédagogique et les directives et les conseils partagés par les responsables au sein du Ministère représentés par le responsable d'audit interne.

Dans la réalisation de notre œuvre intellectuelle et pédagogique nous avons suivi la méthode et la norme de travail en trois grandes parties.

La première partie a été consacrée sur le cadre général de notre étude par la description générale du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques à savoir le cabinet de ce Ministère, les Directions, les Services et les sections. D'après l'historique de ce Ministère nous pouvons dire que ce Ministère a été parmi les plus cadets dans le territoire de Madagascar. Des réformes structurelles ont été succédées dans le but d'obtenir une organisation productive et performante. Le MPRH comporte de plusieurs Directions, des Services et des sections que ce soit au niveau central ou au niveau local.

L'identification de ce Ministère nous a menés de mieux connaître les étapes d'évolution de l'activité et les missions de ce Ministère. La gestion, le suivi, la coordination et le contrôle dans tout le domaine de la pêche, des Ressources Halieutique et l'aquaculture sont les rôles majeurs du Ministère. Comme nous avons vu, la pêche continentale et la pêche maritime sont les types de pêche que ce Ministère à concentrer ses efforts.

La pêche traditionnelle a été la manière utilisée par les paysans locaux pour l'exploitation des produits marins ou des produits en eau douce. Cette méthode a encore existé jusqu'à nos jour. La pêche traditionnelle est une pêche en petite et en moyenne taille en termes de quantité des produits à exploiter. Elle assure la survie de toute la population côtière de Madagascar. Faute de moyen et l'insuffisance d'évolution dans le domaine de la pêche, les populations côtières sont toujours restées sur ses habitudes de pêcher traditionnellement.

Quant à la pêche artisanale et industrielle, elles sont toutes basées sur la faculté de pêcheurs d'exploiter les produits marins ou continentaux en grande échelle ou en grande quantité. La distinction entre les deux formes de pêche est la puissance des bateaux utilisés par les armateurs. La pêche est considérée comme artisanale lorsque la puissance des bateaux utilisés des armateurs est inférieure ou égale à cinquante chevaux (bateau <50 chevaux), par contre la pêche est industrielle lorsque les armateurs utilisent des bateaux supérieurs à cinquante chevaux (bateau>50 chevaux).

L'aquaculture est l'élevage des ressources halieutiques en eau douce ou dans la mer. Actuellement, les stocks des produits que ce soit maritimes ou en eau douce sont en train de disparaître, ce qui explique un risque de rupture de stock pour nous, dans ce cas le Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutique a décidé d'adopter la politique de l'aquaculture en eau douce ou en mer. Beaucoup de Régions ou de Communes à Madagascar sont bénéficiées par l'aquaculture marine et continentale. La gestion, la coordination et le contrôle de l'aquaculture à Madagascar sont toujours effectuées par les responsables au sein du Ministère.

Les collecteurs sont parmi les personnes qui exploitent les produits marins et continentaux, ils achètent les produits et les vendent dans le marché intérieur ou dans d'autres districts, de Région ou du Province. Ses activités sont sous contrôle du Centre de Surveillance des Pêches. Les collecteurs doivent faire la déclaration exacte sur les produits collectés et ils doivent payer aussi des redevances non fiscales chaque année auprès du Trésor public sur le compte du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques proportionnellement aux types des produits à exploiter.

Les armateurs, les collecteurs doivent payer les redevances non fiscales auprès du trésor public. Ces redevances sont affectées au budget général de l'Etat Malagasy pour alimenter la caisse de l'Etat.

Chaque responsable au sein de ce Ministère possède des missions et des activités pour atteindre les objectifs communs. Les responsables ont l'obligation d'exécuter son travail d'une manière formelle. Notre étude a été focalisée sur les missions et l'activité du Ministère et les Service d'audit Interne.

Pour bien mener notre analyse sur la situation de ce Ministère et de ce Service, des études théoriques sur l'audit et la méthodologie détaillée ont été avancé. Elles sont les bases des

analyses et des références dans le but de mieux connaître les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces rencontrés par le MPRH et les Services d'Audit Interne.

Nous avons analysé la situation actuelle du Ministère de la Pêche et des Ressources halieutiques. D'après la description du service d'audit interne nous pouvons conclure que des problèmes ont été rencontrés. Ils concernent la défaillance du système de contrôle interne. L'inexistence d'un manuel de procédures utilisées par l'auditeur interne entraîne des failles sur l'exécution de ses opérations. La manque du manuel de procédures augmente les risques au niveau de la réalisation de l'activité de ce service et pour ce ministère. Nous ne pouvons pas mesurer la performance sans utiliser les instructions ou les directives données par un manuel de procédures.

Le service d'audit interne est assuré par un personnel qui n'a pas vraiment la formation académique sur l'audit. Elle n'est pas compétente techniquement sur la réalisation des missions et des tâches d'auditeur interne proprement dit. L'affectation de personne responsable au sein de ce Ministère n'est pas basée sur la qualité ou la compétence acquise du personnel. Même si l'auditeur interne fait des recommandations sur l'amélioration de ses missions ou de ses tâches à son supérieur hiérarchique, jusqu'à maintenant il n'est pas convaincu et il ne considère jamais ces recommandations.

Le manque du planning et du programme d'audit annuel établi par le service d'audit interne fait partie des grands problèmes rencontrés par ce service. Par conséquent, aucune mission d'audit n'a été préparée ou planifiée jusqu'aujourd'hui et l'inexistence de collaboration étroite entre l'auditeur interne et celui qui effectue l'audit externe de ce Ministère.

Le non affectation de moyens et du budget pour le programme annuel du service d'audit interne est les facteurs bloquants sur la réalisation et l'exécution de ses activités et de ses tâches quotidiennes et annuelles. En principe, un service d'audit interne est composé de plusieurs personnes responsables, par contre ce service ne contient qu'un seul personnel responsable cela signifie qu'il manque de personnel pour ce service.

Le Ministère ne transmet pas des directives ou des instructions claires pour l'auditeur interne sur la façon de traiter ses tâches ou sur la planification et la programmation des activités et les missions d'audit que ce soit annuelle ou quotidienne.

Le diagnostic sur l'audit interne a été fait par le modèle du FFOM. La gestion rigoureuse de ressources financières est considérée comme l'un des points forts de ce Ministère. On sait que ce ministère utilise le système appliqué par le contrôle financier. Les travaux d'audit externe

ont été effectués annuellement au sein de ce ministère. L'existence de la gestion du marché public et du système de contrôle interne propre pour le projet financé par le partenaire technique et financier est considérée comme des points forts pour le MPRH actuellement. Par contre la faille liée à la structure organisationnelle, le manque d'autonomie et l'absence des moyens de suivi des activités font partie des faiblesses du service d'audit interne.

Le développement du secteur pêche et des ressources halieutiques à Madagascar fournissent une grande opportunité au Ministère et au service d'audit interne en termes d'aides financières, techniques et matérielles et surtout le partage d'expérience et de connaissance avec les autres Pays.

Le changement climatique actuel et la décision politique instable à Madagascar apporte toujours de souci pour ce ministère.

Pour remédier tous les problèmes rencontrés par ce Ministères et le service d'audit nous avons suggéré des solutions convenables à tous les cas possibles. L'amélioration du système de contrôle interne par la mise en place de ce système, la réorganisation de la structure organisationnelle et la protection du patrimoine de ce Ministère sont des solutions pour avoir le dispositif du contrôle interne performance.

Pour le service d'audit interne, l'utilisation de référentiel ou norme sur le travail, le manuel de procédure et le système reporting financier assurera la qualité et la quantité de travail effectué par l'auditeur interne. La réorganisation du service d'audit interne est faite par l'amélioration de la structure d'audit interne, le perfectionnement de la qualité du personnel d'audit interne et l'autonomie de ce service.

L'amélioration sur le plan de mission et des orientations des travaux du service d'audit interne est une solution suggérée pour avoir un service actif. L'établissement de la planification de programme de mission d'audit est nécessaire pour l'auditeur interne. La réalisation d'une mission d'audit témoigne l'existence de l'audit interne du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques. L'harmonisation de travail d'auditeur interne et l'auditeur externe favorise la relation permanente entre eux. La mise en œuvre des conditions qui assurent le bon fonctionnement du service d'audit interne devrait être appliquée.

Les solutions que nous avons proposées ont des limites sur le comportement du personnel du MPRH, sur l'environnement et sur l'insuffisance des moyens pour la mise en place. Donc, des recommandations sont apportées pour l'application des solutions suggérées.

BIBLIOGRAPHIE

IFAC - CNCC-IRE/CC-DSCH/acs/ Version 29 Juin 2006, ISA 210 à 800 ;

COLLART (A) Directeur du projet PNUD, « développement de pêche-Etude socio-Techno-économique de la pêche traditionnelle Piroguière à Madagascar » ;

Dr.E RAKOTOVAHINY, Revu du Ministère du Développement Rural, « Pêche crevettière à Madagascar », n°12, Février 1972.

HECHMI ABDELWAHED, expert-comptable, membre du SMPC (Small and Medium Practices Committee), « Guide pour l'Utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprises », édition 2006, Page 1 à 44 ;

MFB, « Circulaire budgétaire », édition 2013 ;

MPRH, « Guide du Responsable de la pêche et de l'aquaculture », édition avril 1987 ;

MPRH, Revu du « Le secteur pêche/aquaculture, ressources halieutiques et le changement climatique », édition 2010 ;

Revue synoptique « International Standard Auditing clarity » ; édition 2007 ;

Résumé IRE/CNCC 2006- Norme Internationale d'Audit, résumé effectué sur la base de la traduction IRE/CNCC du 29 juin 2006 des normes telles qu'elles figuraient dans le HANDBOOK IFAC 2004, applicable en 2005 pages 1 à 43 ;

IFAC ; traduction : CNCC-IRE), « Norme internationale de contrôle qualité 1, contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit et d'examen limite d'états financiers, et d'autres missions d'assurance et de services connexes » (norme ISQC), D'application à compter 15 décembre 2009, page 26 (CNCC-IRE/CC-DSch/edw/ej version 30 juin 2009.

WEBOGRAPHIE :

<http://www.mprh.gov.mg>

<http://www.google.mg>

<http://fr.wikipedia.org>

ANNEXES

ANNEXE I : PLAN DE MISSION ET ORIENTATION DES TRAVAUX D'AUDIT

ANNEXE II : DEMARCHE GENERALE D'AUDIT

ANNEXE III : QUESTIONNAIRES

ANNEXE I : PLAN DE MISSION ET ORIENTATION DES TRAVAUX D'AUDIT

Client :

Date :

Exercice clos le :

Initial :

PLAN DE MISSION ET ORIENTATION DES TRAVAUX

1. - PRESENTATION DE LA SOCIETE

Raison sociale :

Statut juridique :

Capital et actionnariat :

Groupe et société mère

Siège social

Objet social

Dirigeants sociaux

Organigramme et structure

Répartition géographique (agences, points de vente ...)

Particularités juridiques, autres réglementations :

Particularités fiscales :

Historique

Présentation succincte de l'activité

Eléments comptables significatifs

	12/N	12/N-1	12/N-2
Chiffres d'affaires HT			
Résultat des activités ordinaires			
Résultat net			
Capitaux Propres			
Dettes financières			
Stocks			
Clients			
Total du Bilan			

Commentaires des variations significatives

Principaux interlocuteurs (nom, poste occupé, téléphone...)

2. – IDENTIFICATION ET APPRECIATION DES ZONES DE RISQUES

NATURE DE RISQUES	OBSERVATIONS
Risques inhérents	
Risques liés à la capitalisation et à l'administration de la société	
Risques liés aux contrôles	
Risques de fraudes et d'erreurs	
Risques liés à l'activité	
Risques liés aux particularismes de la société	

NATURE DE RISQUES	OBSERVATIONS
Risques liés à la faiblesse des procédures	
Risques liés aux opérations de financement	
Risques liés aux opérations de trésorerie	
Risques liés aux opérations sociales	
Risques liés aux opérations fiscales	
Autres risques identifiés	

CONSEQUENCES SUR LA MISSION ET LE PROGRAMME DE TRAVAIL :

3. - ORIENTATION DES CONTROLES

	<i>Cycle nécessitant d'observations ou de contrôles approfondis</i>			<i>Cycles N/S ou N/A</i>	
	Contrôles	Procédures	Tests de Valeur	Tests de cohérence	
Immobilisations corporelles					
Immobilisations Corporelles					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Stocks et en cours					
Clients et Chiffres d'affaires					
Trésorerie					

	<i>Cycle nécessitant d'observations ou de contrôles approfondis</i>	<i>Cycle dont la revue est limité à des tests de valeurs ou de cohérence</i>	<i>Cycles N/S ou N/A</i>		
	Contrôles	Procédures	Tests de Valeur	Tests de cohérence	
Capitaux propres et associés					
Provisions pour charges					
Financements et charges financières					
Achats, services extérieurs et fournisseurs					
Charges du personnel et comptes rattachés					
Fiscalité et comptes rattachés					
Autres créances et opérations associées					
Autres dettes et opérations associées					
Analyse des conventions réglementées					
Contrôle annexe et rapport de gestion					

4. – PLANIFICATION DES TRAVAUX

Budget total	heures	Budget alloué aux contrôles d'audit :	heures
--------------	--------	---------------------------------------	--------

	Date	Organisation de la mission	Contrôle interne	Contrôles finaux	Synthèse
Organisation générale de la mission					
Evaluation des risques					
Revue d'activité					
Revue des procédures					
Présence à l'inventaire physique en fin d'exercice					
Audit des comptes annuels					
Rédaction des mémos et conciliation des contrôles					
Contrôle de l'information : annexes et rapport de gestion					
Relation CAC et rédaction des rapports annuels					

5. - SEUILS DE SIGNIFICATION

	Seuils retenus pour la clôture	Base de calcul retenue
Impact sur le résultat :		
Impact sur présentation :		

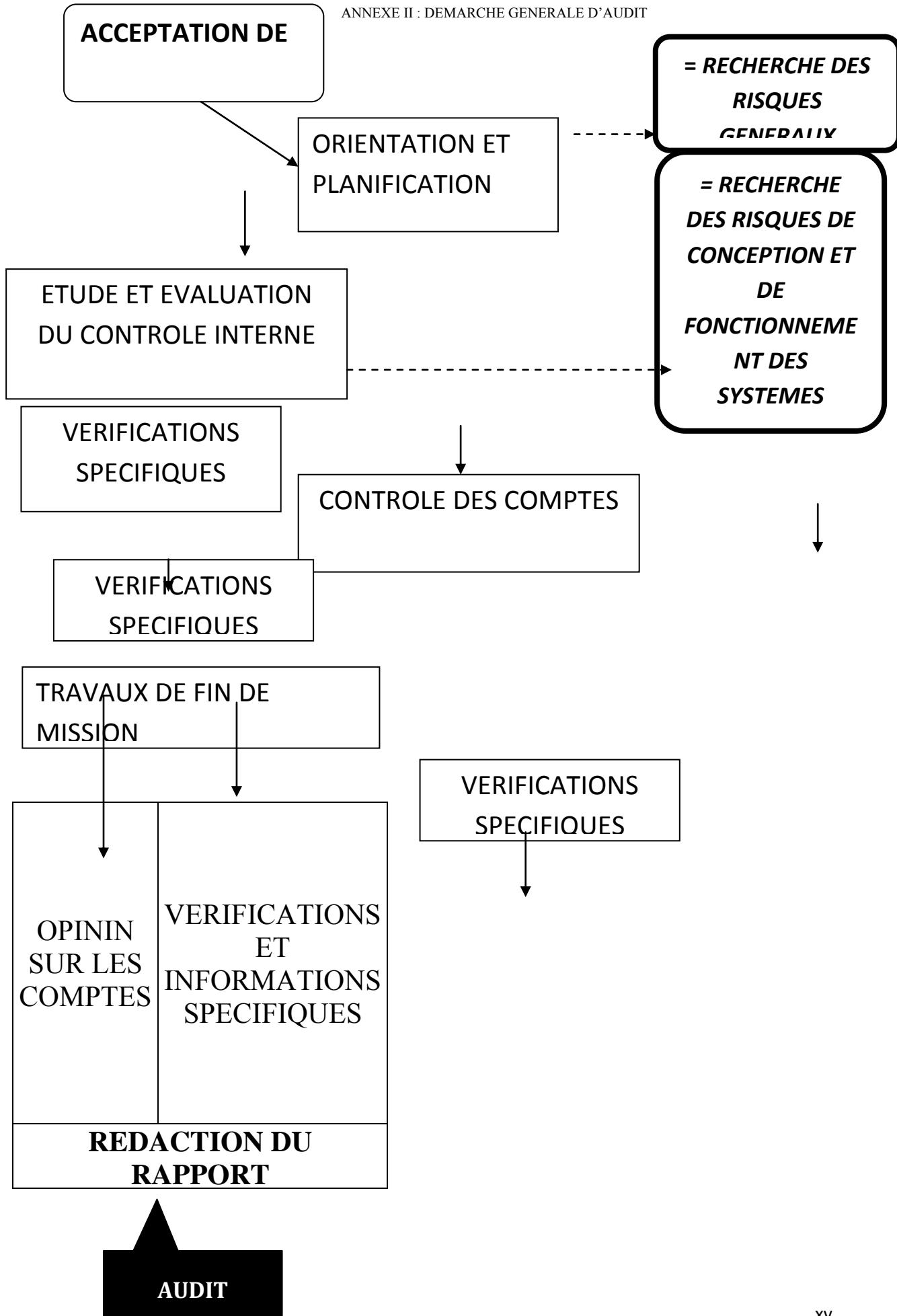
6. - INTERVENANTS

Collaborateurs :

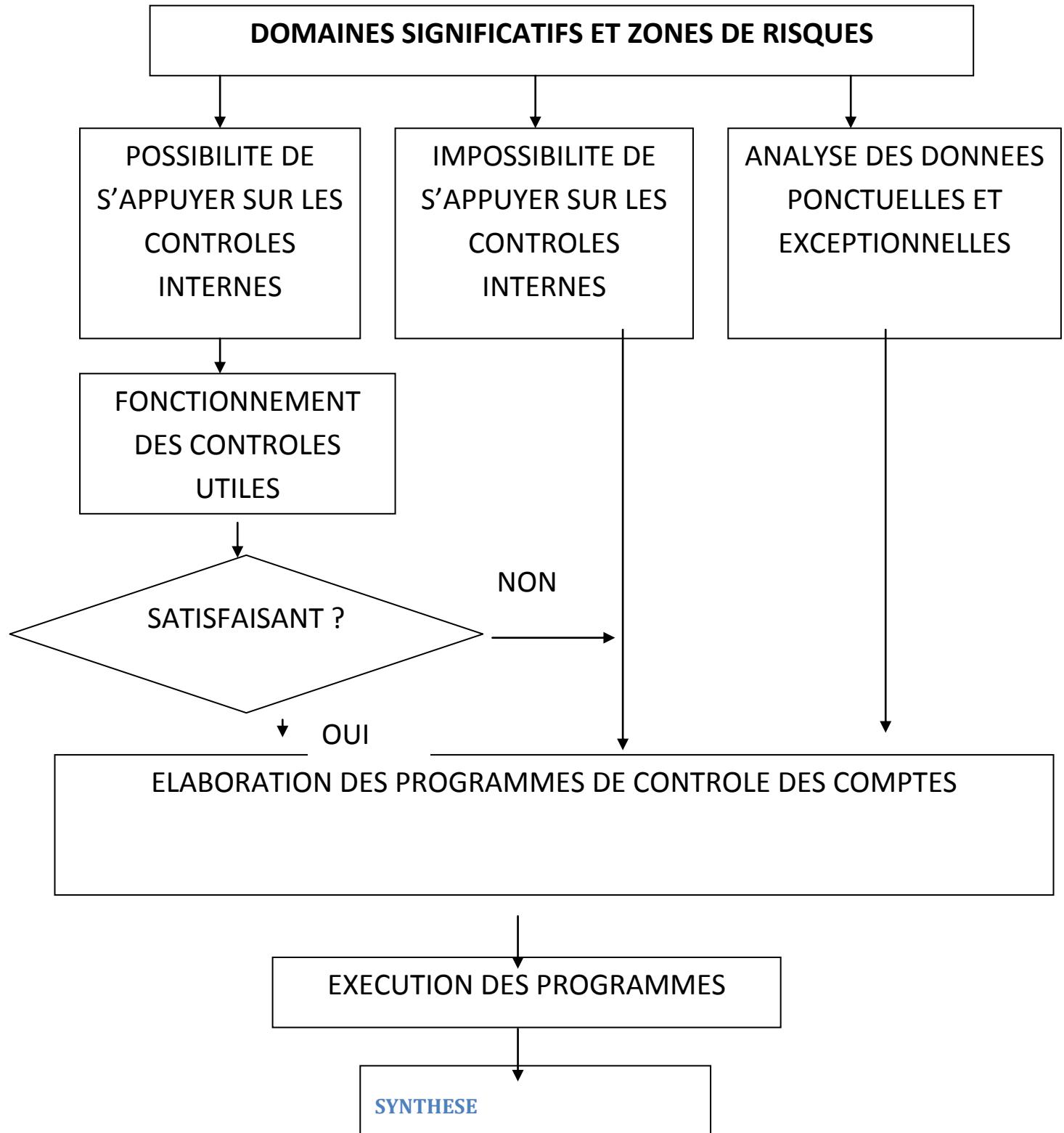
Responsable du dossier :

Commissaire aux comptes- signataire :

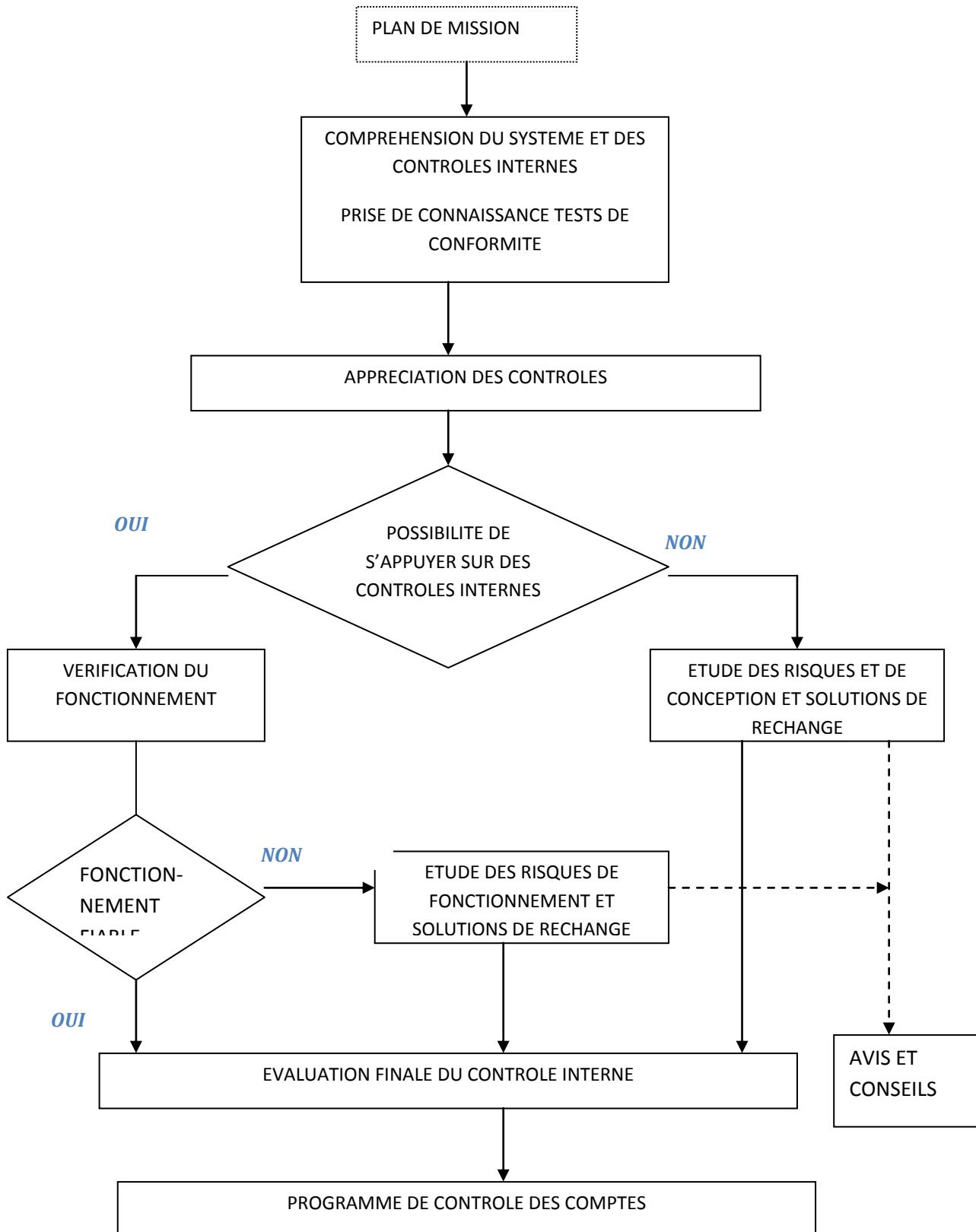
ANNEXE II : DEMARCHE GENERALE D'AUDIT



CONTROLE DES COMPTES



APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE



ANNEXE III : QUESTIONNAIRES

Questionnaires	OUI	Non	Observation
Existe-t-il du Service d'audit interne au sein du MPRH ?	✓		
Le service d'audit interne possède-t-il un manuel de procédure ?		✓	
Des missions d'audit sont-elles effectuées depuis la création du SAI ?		✓	
Existe-t-il de séparation de la fonction et des tâches entre le Service de l'audit interne et le service de l'inspection du MPRH ?		✓	
Existe-t-il de planification et de programme des missions d'audit pour le SAI ?		✓	
Des travaux d'audit interne effectuent-ils au sein des directions ou des services du MPRH ?		✓	
Le Ministre et le SG apportent-ils son appui sur la planification de mission d'audit interne ?		✓	
Le personnel responsable de l'AI a-t-il des compétences et la qualité dans ce domaine ?		✓	
Le SG et le Ministre respectent-ils les recommandations apportées par l'auditeur interne ?		✓	
Le SAI est-il bien organisé		✓	
Existe-t-il des moyens suffisant pour le SAI ?		✓	
Existe-t-il de méthode de travail pour le SAI ?		✓	
Existe-t-il d'un guide d'audit pour l'auditeur interne du MPRH ?		✓	
L'auditeur interne effectue-t-il des missions permanentes et évaluation de travail ?		✓	
Le programme de formation continue et de renforcement de capacité existe-t-il au sein du MPRH ?		✓	
Existe-t-il de relation ou de collaboration étroite entre le AI et AE ?		✓	
L'auditeur interne intervient-il dans d'autres		✓	

Directions et des services au sein du MPRH ?			
Existe-il de politique bien définie par le MPRH en termes d'audit interne		✓	
Le Ministère et le SAI maîtrisent-ils le contrôle des activités et des missions de chaque responsable ?		✓	
Existe-t-il un dispositif pour sauvegarder le patrimoine du MPRH ?		✓	
Le MPRH utilise-t-il un manuel de procédure pour la gestion financière ?	✓		
Existe-t-il un contrôle financier ?	✓		
Existe-t-il des travaux d'audit externe ?	✓		
Existe-t-il des procédures de gestion du marché public ?	✓		
Les projets financés par le PTF ont-ils de ses propres procédures d'exécution ?	✓		
Existe-t-il un organe de contrôle de la pêche et des ressources halieutiques à Madagascar au sein du MPRH	✓		
Les personnels du MPRH sont-ils peur d'être audités par l'auditeur interne ?	✓		
L'auditeur interne effectue-t-il de mission d'audit sur terrain ?		✓	
Le suivi et évaluation des activités du MPRH effectue-t-il par le SAI ?		✓	
Les personnels du MPRH ont-ils confiance à l'auditeur interne ?		✓	
Les personnels du MPRH prends-il l'audit interne en tant que conseiller, surveillance sur ses tâches ?		✓	

Source : Investigation personnelle

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT	
SOMMAIRE.....	i
LISTE DES ABREVIATION.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	v
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU MINISTERE DE LA PECHE ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES.....	7
Section I : Présentation Générale du MPRH.....	7
1-1 Identification et Historique du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques	7
1-1-1 Identification du MPRH	7
1-1-2 L'historique du MPRH	8
1-2 Les missions et les activités du MPRH.....	8
1-2-1Les missions du MPRH.....	8
1-2-2Les activités du MPRH.....	9
1-3 Les différents types des produits de la pêche et d'aquaculture et les personnes qui exploitent les ressources halieutiques à Madagascar	10
1-3-1Les types des produits et des pêches à Madagascar	10
Section 2 : La structure organisationnelle du MPRH et le Service Audit Interne (SAI)	11
2-1 L'organigramme du MPRH.....	11
2-2 Le Cabinet du Ministère de la Pêche et des Ressources Halieutiques	13
2-3 Les Organisations rattachés directement au Ministère	13
2-3-1 La Cellule de Coordination de la Politique Sectorielle (CCPS).....	13
2-3-2 La Cellule de Coordination Générale des Projets (CCGP).....	13
2-3-4 Le Centre de Surveillance des Pêches (CSP)	14
2-3-4 L'Autorité Sanitaire Halieutique (ASH)	14
2-3-5 L'Agence Malagasy de la Pêche et de l'Aquaculture (AMPA)	14
2-4 Le Secrétariat Général du Ministère (SG)	15
2-4-1 Le Service Informatique (SI).....	15
2-4-2 Le Service Audit Interne (SAI)	15
2-5 La Direction Générale de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DGPRH)	15
2-6 La Direction de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DPRH)	16
1-7 la Direction de la Gestion des Ressources Halieutiques (DGRH).....	16
1-8 La Direction de l'Aquaculture (DIRAQUA)	16
1-9 Les 22 Directions Régionales de la Pêche et des Ressources Halieutiques (DRPRH).....	16

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE SUR L'AUDIT	18
Section 1 : Démarche et Concept de base d'audit.....	18
1-1Définitions et objectifs d'Audit interne	18
1-1-1Définition de l'audit	18
1-1-2Définition de l'Audit Interne	19
1-1-3 Objectifs de l'Audit Interne.....	19
1-2Fondement théorique de l'audit Interne.....	20
1-3La fonction d'audit interne	20
1-4 Les différentes missions et rôles d'Audit Interne	20
1-4Normes et techniques d'Audit Interne.....	22
1-5Démarche et méthodologie d'audit sur l'approche par les risques	24
Section 2 : Méthodologie détaillée de l'étude.....	26
2-1 Délimitation de champ de l'étude	26
2-2 Les différents outils de recherche utilisés.....	27
2-2-1 Les recherches documentaire	27
2-2-2 Analyse documentaire	27
2-3 Modèle d'analyse.....	27
2-3-1 Les calculs et les analyses d'information	28
2-4 Le grille d'analyse des tâches	28
2-4-1 L'interview et observation.....	28
2-4-2 Le sondage.....	29
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	30
DEUXIEME PARTIE: ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DU MPRH	
CHAPITRE I : L'EXISTANT DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DU MPRH	32
Section 1 : Les problèmes généraux de fonction d'Audit Interne du MPRH.....	32
1-1La défaillance du système du contrôle interne.....	32
1-1-1L'inexistence du manuel de procédures et La mal application de ce manuel	33
1-1-2Personnel non Qualifié	33
1-1-3Manque de respect des recommandations d'auditeur interne.....	33
1-2Le cumul des fonctions.....	34
1-2-1Faute d'organisation	34
1-2-2Insuffisances des moyens financiers, Matériels et équipements	35
1-2-3Le manque de personnel.....	35
1-3Insuffisance des méthodes de travail	36
1-3-1Absence de guide d'audit	36

1-3-2Inexistences des missions permanentes d'audit et Inexistence d'évaluation de travail.	37
1-4Le défaut de l'organisation Interne de l'Auditeur Interne	38
1-4-1Le manque de personnel comme moyen d'organisation	38
1-4-2Absence de renforcement de capacité et de formation continue	39
Section 2 : Le dysfonctionnement de l'intervention d'audit interne.....	40
2-1 Absence de programme et de planification d'audit et de contrôle interne du MPRH	40
2-2 Absence de collaboration étroite entre auditeur interne et auditeur externe.....	41
2-3 Défaut de la politique et des directives claires du Ministre et du SG en matière d'audit interne	42
2-4 Le problème de la Maîtrise de contrôle	43
2-5 L'insuffisance de protection de patrimoine du MPRH	44
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC DU SAI DU MPRH SELON LE MODELE FFOM	46
Section 1 : Les forces et les faiblesses de fonction d'Audit Interne du MPRH	46
1-1Les forces du MPRH et du Service d'Audit Interne	46
1-1-1La gestion rigoureuse des ressources financières du Ministère.....	46
1-1-2L'Existence du contrôle Financier au sein du MPRH	47
1-1-3L'existence des travaux d'Audit Externe (AE)	48
1-1-4L'existence de la gestion du marché public	48
1-1-5L'existence du système de contrôle interne et les procédures propre pour les projets..	49
1-1-6La volonté de Responsable d'Audit Interne à évoluer et prendre la vraie mission d'audit interne	49
1-1-7 L'existence du Centre de Surveillance des Pêches (CSP)	49
1-2Les faiblesses du SAI et du MPRH	50
1-2-1 La faille liée à la structure organisationnelle de l'AI et du MPRH	50
1-2-2 Le Manque de l'Autonomie du SAI	51
1-2-4 Absence des moyens de suivi des activités	52
Section 2 : Les opportunités et les Menaces du MPRH et le SAI.....	52
2-1 Les opportunités pour le MPRH et le SAI.....	53
2-1-1 Le développement du Secteur pêche et ressources halieutique à Madagascar	53
2-1-2 L'extension de relation avec les autres Pays	53
2-2 Les Menaces du MPRH et SAI	53
2-2-1 Les menaces aux changements climatique et environnementales	54
2-2-2 Les menaces sur la décision politique de l'Etat Malagasy	55
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	56
TROISIEME PARTIE: PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE I : PROPOSITION D'AMELIORATION DU SERVICE D'AUDIT INTERNE	58

Section 1 : Amélioration sur le fonctionnement du service d'audit interne	58
1-1 Proposition d'amélioration sur le contrôle interne et de la structure organisationnelle du SAI	58
1-1-1 Mise en place du système de contrôle interne	58
1-1-2 La réorganisation de la structure organisationnelle	59
1-1-3 Améliorer la protection des patrimoines de ce Ministère	60
1-2- Usage des documents utiles et importants	61
1-2-1 L'utilisation d'un manuel de procédure	61
1-2-2 L'usage de référentiel ou norme sur le travail	62
1-2-3 Le système reporting financier et de gestion	63
1-3 Réorganisation interne du SAI	64
1-3-1 Amélioration de la structure d'audit interne	64
1-3-2 Le perfectionnement de la qualité du personnel d'audit interne	65
1-3-3 L'autonomie et l'indépendance de Service d'AI face aux Directions et Services au sein du MPRH	67
Section 2 : Amélioration sur le plan de mission et des orientations des travaux du Service Audit Interne	68
2-1 Etablir la planification de programme de mission d'audit interne	68
2-1-1 Etablir la planification d'une mission d'audit	68
2-1-2 Etablir un programme de travail	70
2-1-3 établir des documents préalables	71
2-2 Réaliser les missions d'audit	72
2-2-1 Connaitre l'activité du domaine à auditer	72
2-2-2 Faire l'évaluation globale de l'environnement de contrôle	72
2-2-3 Faire de revue analytique, d'évaluation des risques, de détermination du seuil de signification	73
2-3 Intégration du travail de l'auditeur interne du MPRH	73
2-3-1 Instaurer l'harmonisation de travail de l'auditeur interne et l'auditeur externe	73
2-3-2 Instaurer une collaboration étroite entre le Ministère et l'Auditeur Interne	74
2-3-3 Le Ministère donne son appui à la planification de mission d'audit	74
2-3-4 La prise en considération des recommandations par l'auditeur interne	74
2-3-5 Définition de mandat clair pour les fonctions de l'auditeur interne	75
2-3-6 Pouvoir et responsabilité de l'auditeur vis-à-vis des recommandations	75
2-3-7 La communication de rapport	76
2-3-8 Le rapport de réalisation	76
2-3-9 Rapport relatif aux opérations	76
CHAPITRE II : RECOMMANDATION DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	78

Section 1 : Les limites et les impacts des solutions proposées	78
1-1 Les limites.....	78
1-1-1 La mauvaise foi du responsable ou du personnel du Ministère dans l'application des solutions proposées	78
1-1-2 La présence de forte intervention et de la corruption au sein de ce Ministère	79
1-1-3 La limite sur la Force exécutoire (Pression) pour le responsable.....	79
1-1-2 Limite sur l'insuffisance des moyens pour la mise en place de ces solutions.....	79
1-2 Les impacts des solutions proposées	79
1-2-1 Les impacts positives des solutions proposées	80
1-2-2 Les impacts négatives.....	80
Section 2 : Les résultats attendus et les recommandations	81
2-1 Les résultats attendus.....	81
2-1-1 Résultat attendu sur la bonne organisation du MPRH et SAI.	81
2-1-2 La maîtrise des activités et des missions de chaque personnel responsable.....	81
2-2 Les Recommandations sur l'application des solutions proposées.	82
2-2-1 Recommandation sur la mise en place d'une organisation performante	82
2-2-2 Recommandation sur la séparation de tâche et des fonctions au sein du MPRH	82
2-2-3 Recommandation sur le Recrutement d'équipe d'auditeur interne	83
2-2-4 Recommandation sur l'Etablissement d'un manuel de procédure	83
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE	85
CONCLUSION GENERALE	86
BIBLIOGRAPHIE.....	V
ANNEXES	VI
TABLE DES MATIERES	xx