

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET**  
**DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : comptabilité, contrôle et audit

**Thème**

**Audit interne au sien du  
département des finances**

**Réalisé par :**

- Slamani fariza

**Encadreur :**

M<sup>r</sup> : melakhessou bilal

**Promotion : 2019/2020**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.*

*A mes chères grandes mères.*

*A mes adorables sœurs,*

*. A mes adorables frères,*

*A tous mes chères oncles, et tantes ainsi que leurs famille,*

*A mes cousins et cousines.*

*A mes adorables amies,*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de se modeste travail.*

## *Remerciements*

*Avant tout, je tien à remercier le Dieu tout puissant qui ma donné la santé et courage pour mener ce travail jusqu'à son bout.*

*Tous mes remerciements à mes parents pour leurs soutiens, leur amour et leurs sacrifices.*

*Je tien à présenter mes sincère gratitude à mon promoteur M<sup>r</sup>Melakhessou bilal, pour son aide illimité, son orientation ; sa gentillesse ainsi que sa disponibilité à tout moment et surtout de la confiance qu'il à mis en moi.*

*Enfin, Toute mes gratitude et respect pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce présent travail.*

# Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>comparaison audit interne – contrôle de gestion.</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>la déférence entre audit interne et le contrôle interne</b>	<b>33</b>

## **Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : généralité sur l'audit interne .....</b>	<b>4</b>
Section 01 : historique et évolution de l'audit interne :.....	4
Section 2 : les fonctions voisines de l'audit interne :.....	18
Section 03 : Le cadre de référence de la fonction d'audit interne :.....	24
<b>Chapitre II : généralité sur le contrôle interne.....</b>	<b>31</b>
Section 1 : notion de base de contrôle interne .....	31
Section 2 : Objectifs et composant et principes du contrôle interne .....	34
Section 03 : la relation entre le contrôle de gestion et le contrôle interne :.....	45
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>53</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

# **Introduction générale**

L'audit interne au sein des département des finance L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte a la crise économique de 1929 ai état unis l'évolution que connais se métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération de rythme de création des structures en charge de cette activité l'Algérie comme d'autre pays comme pays bas France Allemagne a connu ses dernière année une large d'effusion corruption et de de fraude à l'image l'affaire de sonatrach Mohamed Meziane, qui présidait la compagnie entre 2003 et 2010, sous la présidence Bouteflika, est accusé.

Selon l'arrêt de renvoi, d'avoir octroyé un projet d'acquisition d'équipements de télésurveillance et de protection électronique à un groupe allemand en contrepartie de l'acquisition par ses deux enfants d'actions dans ce groupe. On lui reproche également d'avoir "frauduleusement" accordé le projet de réfection d'un siège de la société à une autre entreprise allemande ce qui à mené le législateur Algérien à légiférer de nouvelle lois instructions règlement en matière d'audit interne dans le but de conduire les entreprise public économique a plus de transparence surtout e' matière d'information financière et a les aider a créé de la valeur le rôle que doit entreprendre la fonction d'audit interne il n'existe pas au niveau de toutes les entreprises soit public ou privé malgré qu'il joue un rôle fondamentale a l'application des politiques et directives de la direction général ainsi que l'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne L'audit interne après avoir su que c'est une nécessité importante est il possible de s'en passer À partir de la problématique découle la question secondaire Quel est le rôle de l'audit interne ? La fonction de l'audit interne veille telle a réaliser et garder l'efficacité ?

Hypothèse Pour aborder cette problématique nous allons examiner les hypothèse suivantes La fonction d'audit interne veille à la capacité interne a réaliser les objectif de contrôle La performance d'une entreprise peut-être évaluer à travers ça capacité à atteindre les objectifs qu'elle a fixé au préalable L'intérêt de cet recherche réside dans la détection de quelques lacunes en matière de système a fin d'apporter aux dirigeant un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider a prendre les décision approprié Méthodologie et organisation de cet recherche j'ai opté pour une démarche méthodologique composer d'avantage d'un niveau d'analyse une recherche bibliographique dont l'objet et de décrire tous les aspect théoriques et de les étayer d'avantage Enfin pour atteindre les objectifs escompté.

j'ai opté pour une démarche structurel imposé de 02 chapitre et qui sont comme suit Le 01 chapitre sur les généralités d'audit interne composé de 03 section -historique et

évolution d'audit interne -les fonction voisins d'audit interne -le cadre de référence de la fonction d'audit interne • Et enfin, le deuxième chapitre généralités sur le contrôle interne composé de 03 section -notion de base de contrôle interne -objectifs et principe de contrôle interne -les composantes de contrôle interne.

# **Chapitre I : généralité sur l'audit interne**

**Introduction :**

Une entreprise fait appel à un audit interne dans le but de fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne d'une entreprise fonctionnent efficacement. Les auditeurs internes évaluent les contrôles mis en place par une entreprise. L'audit interne peut substantiellement par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mis en œuvre par l'entreprise, améliorer la maîtrise des coûts, et donc les profits, et réduire les risques liés à son activité. Donc l'objectif de ce chapitre est d'apporter des réponses à des questions pour cela j'ai divisé ce chapitre en 03 sections. Tout d'abord j'ai procédé à donner un aperçu historique de l'audit interne ensuite j'ai parlé sur ses fonctions voisines et enfin j'en profiterai pour aborder le cadre de référence de la fonction d'audit interne.

**Section 01 : historique et évolution de l'audit interne :**

L'audit est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité

**1.1 Genèse et création de la notion audit<sup>1</sup> :**

Les dirigeants des grands organismes économiques mondiaux ont pris conscience en 1930 la nécessité de l'existence d'une surveillance organisée, structurée et indépendante en raison de plusieurs facteurs :

- Développement et de la croissance
- La complexité des phénomènes économiques et administratifs
- La multiplication des délégations et l'étendue de la responsabilité
- La nécessité de prévenir les risques et de les minimiser
- Le besoin d'être rassuré notamment sur la validité des comptes et sur

l'application des règles comptables. Son champ d'application s'est étendu par la suite à toutes les fonctions de l'organisme et non seulement à l'audit comptable et financier.

---

<sup>1</sup> [http:// univers-audit-inter.over-blog.com](http://univers-audit-inter.over-blog.com) ( consulté le 08/4/2020).

## 1.2:-Origine du mot audit <sup>2</sup>

En latin classique, le verbe (audio, auditum) avait pour sens : entendre, écouter. Pour comprendre le rôle de l'écoute, de l'audition il faut se rappeler que, dans les temps anciens, peu de gens savaient lire et écrire, de plus que les contrôles et les dépositions se faisaient oralement.

Au XIIe siècle, le mot « *audienta* » ou audience prend une signification juridique, l'auditeur joue le rôle d'officier de justice et parfois même il est audienier, juge d'appel en pairie. En outre, dans les monastères, l'auditeur est un émissaire de son ordre, chargé de vérifier que la règle y est bien appliquée au sein de la communauté.

Cependant, en Angleterre l'audit désignait une séance au cours de laquelle les comptes entre les fermiers et le monastère d'une cathédrale sont rendus sous la monarchie française. Les « *auditeurs des régimes royaux* » sont chargés d'appliquer les lois militaires les « *auditeurs de compte* » sont dévolus à l'examen des finances royales. Ainsi, en matière de justice les auditeurs préparent les procès et rédigent des rapports.

## 1.3. Evolution de l'audit interne:

Sous l'angle territorial ou géographique, on distingue l'audit externe et l'audit interne. Ce dernier a été déclenché et évolué au cours des cinquante dernières années<sup>3</sup>, reçu par les audités comme un signe de suspicion à leur égard. Aujourd'hui le regard de l'audit interne est professionnel, apprécié comme un examen salutaire. C'est l'équivalent de la maintenance préventive sur les outils industriels ou de l'assistance dans le diagnostic d'une défaillance repérée.

Donc, l'audit interne se réfère à une fonction précise, dont les origines ont parfois été identifiées à des pratiques anciennes. Depuis les Missi Dominici de Charlemagne et les « *auditors* » d'Edouard d'Angleterre, les exemples sont nombreux pour les présenter comme étant des antécédents historiques. Néanmoins, aucun d'entre eux ne rend pleinement compte de cette fonction telle qu'elle existe aujourd'hui dans les entreprises, car c'est en réalité une fonction nouvelle et universelle.

---

<sup>2</sup> IFACI des mots pour L'audit, Institut Français des Auditeurs, imprimerie Compédit Beauregard , 1989 page 07.

<sup>3</sup> SCHICK, (Pierre) et LEMANT (Olivier) : guide de self-audit, édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2004. P01.

A cet effet, l'Institut de l'Audit Interne assure la promotion et le développement de la pratique de l'audit interne. Fort d'une organisation nationale et d'un réseau international, l'institut contribue notamment à la professionnalisation des acteurs de l'audit et du contrôle interne au travers de ses activités de recherche. Cependant l'institut de l'audit interne a créé la collection institut de l'audit interne en 1941, aux Etats-Unis, (IIA : Institute of Internal Auditors). Cette collection a pour vocation de participer activement à la diffusion des tendances les plus significatives en matière d'audit et de contrôle interne. L'action de l'IIA se développe selon trois axes principaux : les relations avec l'audit Externe, les normes d'audit interne et la formation professionnelle. Aujourd'hui l'audit interne a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les Activités ou toutes les opérations de l'entreprise et tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Toutefois, sur le plan horizontal la pratique de l'audit s'est étendue à l'organisation publique, aux associations et aux petites et moyennes entreprises.

### 2.1. Définition d'audit interne :

Selon, l'IFACI « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>4</sup>

Selon l'institut des auditeurs internes (I.I.A) comme suit : «Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> SCHICK, (Pierre) : mémento d'audit interne, édition Dunod, Paris, 2007, p.5. Cette définition est approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français de l'audit et du contrôle interne.

<sup>5</sup> IIA: Institute of Internal Auditors.

On cite aussi la définition de l'Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne L'I.F.A.C.I : « L'audit est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle général de ses activités »<sup>6</sup>.

L'audit interne est au service de l'entreprise. C'est dans ce domaine un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations. En Algérie, la fonction d'audit interne a été instituée par l'article **40** de la loi n° **88.01** du **01 mars 1988** portant orientation des entreprises publiques économiques, bien qu'il a existait dans certaines entreprises comme **SONATRACH** bien avant cette date.<sup>7</sup>

## 2.2. Objectif d'audit interne :

Les objectifs visés en mettant en place la fonction d'audit interne doivent être exprimés clairement par la haute hiérarchie et être connus non seulement des services intéressés, celui bien entendu d'audit interne qui d'ailleurs a la responsabilité de les appliquer, mais aussi par tout les départements de l'entreprise. Ainsi, parmi les objectifs d'audit interne nous pouvons souligner:

- L'assurance d'un contrôle régulier des services de l'entreprise afin de s'assurer qu'ils fonctionnent en conformité avec les directives et procédures, lois et règlement de la direction L'appréciation de l'efficacité à tous les niveaux de la direction et de la gestion des ressources.
- L'audit interne consiste en la formulation des recommandations en vue d'améliorer la protection des actifs et de promouvoir le développement de l'entreprise
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise

Tous ces objectifs peuvent se résumer en un objectif général qui est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant

<sup>6</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P.60.

<sup>7</sup>. CHEURFA Djamel, « *L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie)*. » Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, P.51.

des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées.

### **2.3. Typologie d'audit :**

Il existe divers types d'audit classé selon différents critères :

#### **2.3.1. Classification selon le statut de l'auditeur :**

Selon le statut de l'auditeur on distingue entre deux types d'audit :

##### **A)- L'audit légal :**

La mission de commissariat aux comptes est généralement qualifiée « L'audit légal » qui vise essentiellement la certification de la régularité et la sincérité des comptes et des états financiers de l'entreprise. C'est une mission à caractère permanent qui a également pour but d'informer les actionnaires et le comité de l'entreprise sur les opérations sociales, les risques

En cours, elle peut aussi conduire à la régulation de faits délictueux.<sup>8</sup>

##### **B)- L'audit contractuel**

La révision légale des comptes n'est pas obligatoire que pour quelques entreprises. Toute entreprise a la faculté si elle veut de s'adresser à un professionnel indépendant pour que celui-ci révise ses comptes ou audite sa situation.

#### **2.3.2. Classification selon le domaine d'application :**

Dans ce type, on distingue entre l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de performance.

##### **A)- L'audit comptable et financier :**

Selon COLLINS et VALIN : « l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des

---

<sup>8</sup> BENMAROUF Youcef Nadjib, « *Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité.* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007, P.18.

principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »<sup>9</sup>.

### **B)- L'audit opérationnel :**

Il peut être défini comme étant : « L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations, par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en particulier en vue de la prise de décision »

### **C)- Audit de performance :**

Il s'agit d'une notion relativement neuve, née de la volonté de dépasser les objectifs étroits des audits comptables et opérationnels. C'est celui de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation. Cet audit intègre l'audit comptable et l'audit opérationnel, en évaluant les performances globales de l'entreprise.

### **2.3.3. Classification selon la nature de l'audit :**

Dans cette classification, on discerne entre :

#### **A)- L'audit interne :**

« L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle au sein de l'organisation, par quelqu'un d'intérieur, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités »<sup>10</sup>.

#### **B)- L'audit externe :**

C'est une fonction indépendante de l'entreprise, dont l'objectif est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers. L'auditeur externe émet parfois des rapports à l'attention de la

---

<sup>9</sup> KABORE Wendyam Gisèle, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009, P.14.

<sup>10</sup> CHEURFA Djamel, « *L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie)*. » Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, P.13.

direction sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise, car celui-ci, quand il est conçu et appliqué, constitue une sécurité quant à la fiabilité des informations financières.

## **2.4 Les caractéristique d'audit interne :**

L'audit interne a trois caractéristiques fondamentales à savoir<sup>11</sup> :

### **2.4.1 Fonction universelle :**

Signifier que la mission de l'audit interne s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions et cela, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite) et sa nature (commerciale, industrielle, services), par conséquent l'audit interne doit être employé pour contrôler les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qu'ils lui sont fixés. De même, au sein d'une même organisation, toutes les fonctions peuvent être inspectées et auditées y compris la fonction d'audit elle-même.

### **2.4.2 Fonction indépendante :**

La norme 1100 : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité ». Précise que l'auditeur interne est dans l'obligation d'exercer ses missions avec autonomie et neutralité.

### **2.4.3 Fonction périodique :**

Cette fonction renvoie aux audités et non pas aux auditeurs. Ces derniers exerçant leurs activités en permanence, ils sont reçus occasionnellement par les audités en vue d'accomplir leurs missions. Par occasionnellement, on entend la durée des missions d'audit chez un même audité qui est une fonction de l'importance du risque de l'entité ou de la fonction auditée.

## **2.5 Finalités de l'audit interne :**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne comme suite :

### **2.5.1. La régularité :**

L'auditeur interne s'attache à vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement par les opérationnels, que

---

<sup>11</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>e</sup> Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, P.35.

les structures de l'entreprise fonctionnent de manière normale et qu'elles produisent des informations fiables. Et aussi le système de contrôle interne s'il accomplit sa mission sans défaillance.

### **2.5.2. L'efficacité :**

Cet objectif met l'accent sur la qualité des règles appliquées par l'auditeur interne, ce dernier après avoir vérifié les règles et procédures en termes de conformité, il doit les améliorer et les développer avec une recherche d'efficacité, d'efficience et de sécurité.

### **2.5.3. La pertinence :**

Cet objectif concerne l'étude de la cohérence des objectifs et des actions par rapport à la politique arrêtée, ainsi que la capacité des structures et organisations à répondre aux impératifs fixés par cette politique. Aussi, il consiste à passer au crible la hiérarchie jusqu'aux bas échelons pour vérifier dans quelle mesure la politique de l'entité est connue, assimilée puis pratiquée. De ce fait, l'auditeur vérifiera la qualité de communication de cette politique.

## **2.6 Les outils de l'audit interne :**

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à sa disposition. La bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une grande efficacité. On distingue<sup>12</sup> :

- Les outils de collecte d'informations ;
- Les outils descriptifs.

### **2.6.1. Les outils de collecte d'informations :**

Les outils de collecte d'informations les plus utilisés, tout au long de la mission (pendant les trois phases) sont les suivants :

#### **2.6.1.1. L'entretien d'audit :**

Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire et pour lequel un débutant n'est souvent pas préparé. C'est pourquoi la préparation est importante. Il se décompose lui-même en trois phases : la préparation, conduite de l'entretien et après l'entretien.

---

<sup>12</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », 4<sup>e</sup> Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P.351.

**2.6.1.2. L'observation physique (directe) :**

L'entretien n'est pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il faut voir les documents et les liens entre eux. Il peut être intéressant à la fin d'un entretien dans lequel une procédure a été décrite, d'essayer de résumer sa compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement. Cela a deux avantages :

- S'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise ;
- S'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

Toutefois, l'observation physique présente des limites<sup>13</sup> :

- Elle n'est pas toujours possible : par exemple lorsque l'activité de l'entreprise est la construction de pipeline au fond de l'océan ;
- A partir d'une observation physique ou directe il n'est pas possible de généraliser.

**2.6.1.3. Les questionnaires :**

Dans certains cas l'auditeur utilise des questionnaires. Il existe d'ailleurs des questionnaires standardisés. On distingue différents types de questionnaires :

- Questionnaire ouvert ou fermé ;
- Questionnaire à choix multiples ;
- Questionnaire de contrôle interne.

Les questionnaires sont utilisés :

- D'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité auditée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées par l'auditeur interne et sur les réponses de l'audité ;
- Puis comme outil d'interview, à travers les questions préparer pour orienter et guider l'interview.

L'organisation des questionnaires et leur enrichissement nécessitent par ailleurs une bonne connaissance de l'activité et/ou de la fonction auditée. Il existe deux sortes de questionnaires :

- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) intervenant lors de la phase de préparation.
- Les questionnaires de contrôle interne (QCI) intervenant lors de la phase de

---

<sup>13</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », 4<sup>e</sup> Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P.341.

réalisation.

Quel que soit le type de questionnaire utilisé, l'auditeur doit adapter l'outil à l'entreprise, au secteur d'activité et de garder le recul nécessaire.

### **2.6.2. Les outils descriptifs :**

On distingue quatre catégories qui généralement se complètent :

#### **2.6.2.1. Les organigrammes :**

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes ou à rajouté ses propres commentaires sur les responsabilités réelles. En effet, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il se peut qu'il y'est des divergences entre l'organigramme et les responsabilités réelles. L'auditeur peut ainsi comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter une procédure.

#### **2.6.2.2. Le narratif :**

L'avantage du narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs). Toutefois, il est généralement difficile à l'exploiter du fait de la lourdeur et du manque de rigueur. D'écrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Il est donc souvent plus judicieux d'utilisé les diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

#### **2.6.2.3. Les diagrammes :**

Le diagramme est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Qui est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus, il s'agit d'un outil de :

- Visualisation ;
- Synthèse et de concision ;
- Précision.

#### 2.6.2.4. Les grilles d'analyse des tâches :

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. « Chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.....mentionnant en colonne 1 et ligne à ligne, le détail des tâches élémentaires.....les colonnes suivantes de la grilles sont destinées à indiquer les personnes concernées ».

#### 2.7. Le champs d'application de audit interne :

La fonction d'audit interne ne cesse de croître et de se développer. Elle s'exerce dans des secteurs d'activités de plus en plus nombreux (des entreprises quelque soit leurs natures, établissements financier, etc.). A cet effet, nous distinguons :

##### 2.7.1. Audit comptable et financier :

« L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers. »

- ✓ **La régularité** : est la conformité aux règles de procédures en vigueur (lois, décrets, arrêté, etc.) ;
- ✓ **La sincérité** : est l'application de la bonne foi de ces règles et de ces procédures en fonction de la connaissance des responsabilités des comptes. ces derniers doivent être en possession de l'entreprise et connaître la réalité et l'importance des opérations, des événements, et des situations.

Selon **Robert. OBERT**, « l'audit financier est un examen dont l'objectif est d'exprimer une opinion sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la date de clôture du bilan et de ses résultats pour l'exercice examiné, en tenant compte du droit et des usages du pays ou l'entreprise à son siège »<sup>14</sup>

**L'IFAC** de son côté « l'audit a pour but d'augmenter le niveau de confiance que les états financiers inspirent aux utilisateurs visés. Pour que ce but soit atteint, l'auditeur exprime une opinion indiquant si les états financiers ont été préparés, dans tous les aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable dans le contexte de la plupart

<sup>14</sup> OBERT, (Robert) : la comptabilité et audit , édition DUNOD, Paris, 2007, P.368.

des référentiels à usage général, cette opinion consiste à indiquer si les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle conformément au référentiel ».

Toutefois, La notion d'image fidèle n'est plus directement liée aux obligations de régularité et de sincérité, elle est donc présentée dans le cadre d'une définition générale de la comptabilité intégrant l'utilité et la finalité de celle-ci, bien qu'elle reste étroitement liée aux obligations de régularité et surtout de sincérité.

Quant à l'OECCA « l'audit a pour objet de permettre à l'expert comptable d'attester de la régularité et de la sincérité des comptes annuels et de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise à la fin d'exercice ».

A travers ces différentes interprétations d'audit financier, nous pouvons déduire que ce dernier est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels et cela conformément à la réglementation en vigueur. C'est aussi un jugement sur la gestion des dirigeants, en conclusion nous pouvons retenir que l'audit financier est la procédure de contrôle de l'exécution des objectifs de l'entreprise.

### 2.7.2. Audit opérationnel<sup>15</sup> :

L'audit opérationnel consiste dans l'examen systématique des activités d'une entité au regard des objectifs qu'elle poursuit, en vue d'évaluer son organisation et ses performances, d'identifier ses pratiques non économiques, improductives et inefficaces, et enfin d'en tirer les recommandations nécessaires à l'évolution de l'entreprise.

L'audit opérationnel est en général effectué pour aider la direction générale à maîtriser les opérations et les résultats et à augmenter les performances de l'entité. Au-delà de l'audit opérationnel, de nouveaux besoins surgissent dans les entreprises et les institutions en voie d'internationalisation et d'évolution rapide. Les organes de contrôles (conseils d'administration, conseils de surveillance) et les dirigeants souhaitent, en effet, confronter leurs réflexions par l'intervention d'une analyse indépendante,

Objective et fiable. Cependant ces quatre niveaux d'audit<sup>1</sup> sont appelés à répondre à ce type de demande.

---

<sup>15</sup> MERCIER, (Antoine) et MERLE ( Philippe) : audit et commissariat aux comptes , guide de l'auditeur et

**2.7.3. Audit de régularité :**

A ce niveau d'audit, l'auditeur consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information, etc. En bref l'auditeur compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit il travaille par rapport à un référentiel, son action est relativement simple. Ainsi il pourra déceler les non applications, les erreurs d'interprétations, et autres entorses aux règles et aux normes et donc vérifier que :

- ✓ Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- ✓ Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- ✓ Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance. Cet audit de régularité peut aussi s'appeler « audit de conformité », les juristes distinguent

que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Néanmoins, dans les deux cas la démarche est la même ; comparer la réalité au référentiel proposé. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle : audit d'efficacité.

**2.7.4. Audit d'efficacité :**

L'auditeur étant un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes et organisation du travail, il a prit l'habitude d'émettre une opinion non seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité (opportunité des procédures, leurs utilités, leurs complexité, leurs existence, etc.), on se situe alors dans une approche dynamique évolutive, de performance. En effet, après avoir constaté les règles et procédures en place, l'auditeur aura la tâche de les affiner, les améliorer avec , en point de mire, une recherche d'efficacité dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et d'efficience dont l'exercice est de faire le mieux possible.

**2.7.5. Audit de management :**

De plus que les audits de régularité et d'efficacité, l'audit de management peut se résumer dans l'interrogation suivante : la politique régissant l'entité auditée (direction, unité, fonction) est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? À ce niveau d'audit, l'auditeur interne

est présenté par le responsable de secteur audité ainsi que la politique qu'il doit conduire, en d'autres termes, c'est l'étape préalable nécessaire à la demande d'appréciation du contrôle interne, il doit solliciter son interlocuteur :

« Monsieur le responsable de l'entretien, quel est votre politique d'entretien ? »

« Monsieur le directeur des ventes, quelle est votre politique de vente ?etc. »

Ce qui signifie en clair, « comment concevez-vous la mission qui vous est assignée ? »

Ainsi, l'auditeur vérifiera dans quelle mesure cette politique est en ligne avec la stratégie de l'entreprise ou avec les politiques qui en découlent.

« La politique d'entretien est elle cohérente par rapport à la politique d'investissement ? »

« La politique de publicité est elle en harmonie avec la politique de marketing ? »

Donc l'audit de management est exercé par des responsables d'audit interne, des chefs de missions ou à tous le moins par des auditeurs très confirmé, cet audit peut se manifester sous la forme d'une mission d'audit spécifique et portant sur un sujet fondamental, d'examen de conformité entre la politique d'une fonction et la stratégie de l'entreprise.

#### **2.7.6. Audit de stratégie :**

L'audit de stratégie est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour vérifier la cohérence globale.il a pour objet d'évaluer la pertinence des orientations de gestion et l'efficacité de la direction et de la gestion des équipes placées à la tête des services audités. Toutefois, le rôle de l'auditeur interne se limite à souligner éventuellement les incohérences, il ne saurait donc remettre en cause les politiques et stratégies tracées par la direction générale.

**Section 2 : les fonctions voisines de l'audit interne :**

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner 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.

**2-1-Le positionnement de l'audit interne par rapport au contrôle de gestion****2-1-1- comparaison audit interne- contrôle de gestion**

Avant d'exposer les différences entre les deux fonctions, une définition de contrôle de gestion s'impose. En conséquence, ROBERT Anthony précise que : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>16</sup>

**Processus** : c'est l'ensemble des actions mises en œuvre.

**Efficacité** : la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif.

**Efficience** : la mise en œuvre d'un minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

**Objectifs de l'organisation** : assurer la rentabilité et la croissance. A la lumière de cette définition, nous constatons que le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations et analyse des résultats) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser. C'est un domaine qui concevra l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire, la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs fixés.

Dans ces conditions, la distinction de l'audit interne avec le contrôle de gestion est plus que nécessaire que ces deux fonctions qui interviennent dans le même domaine de la gestion de l'entreprise et son amélioration, en toutes indépendances (rattachement à haut niveau), elle se distingue par leurs modes opératoires. Pour démontrer la déférence entre les deux fonctions, nous avons consulté deux ouvrages principaux (théorie et pratique de l'audit interne et

---

<sup>16</sup> ARNOD, (H) : le contrôle de gestion en action , édition Liasons, 2001, P.8.

référentiels de risques.) L'examen des deux ouvrages nous a permis de prélever les points de différences essentiels que nous pouvons résumer dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : comparaison audit interne – contrôle de gestion.

	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>Objectifs</b>	Visé à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Il s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures, il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise (achats-ventes stock, etc.).
<b>Champ d'application</b>	L'auditeur s'intéresse aux domaines comme la sécurité, qualité et les relations sociales, environnement, etc.	Le contrôleur de gestion s'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
<b>Périodicité</b>	La période est définie en fonction de risque.	L'activité est largement dépendante du résultat et souvent bascule par les propriétés de direction générale.
<b>Méthode de travail</b>	Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audite la fonction de contrôle de gestion.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. conçoit et met en place le système d'information, S'appuie sur les prévisions et les réalisations, il analyse le budget du service audit interne
<b>Temps</b>	Investigue le passé, seule réalité pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé.	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison.

**Source :** réalisation personnelle à partir de l'ouvrage « théorie et pratique de l'audit interne », P81-83 et l'ouvrage « audit interne et référentiels de risques », P35

**2-1-2- complémentarités :**

La mission de l'audit interne et celle de contrôle de gestion se complètent et s'épaulent Mutuellement :

- le contrôle de gestion peut demander un arrêt sur image, une vue détaillé et sûre à L'audit interne.
- l'audit interne peut s'appuyer sur la connaissance du contrôle de gestion pour Élaborer le plan d'audit.

**2-2-Le positionnement de l'audit interne par rapport à l'audit externe :****2-2-1-Comparaison audit interne et audit externe :**

L'audit interne et l'audit externe sont des fonctions nettement différentes. Cependant, « L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, résultats et états Financiers ». <sup>17</sup>

L'audit externe est une mission de vérification réalisée en vue de certifier la sincérité et la régularité des comptes et exprime une opinion indépendante sur une situation déterminée à partir d'un référentiel préétabli. Il est exercé par un professionnel indépendant de l'entreprise qu'on nomme « commissaire aux comptes ». Ainsi, nous pouvons citer la définition de commissaire aux comptes suivante : « personne remplissant une mission légale destinée à certifier en particulier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donne une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que la situation du patrimoine de la société à la fin de l'exercice » <sup>18</sup>.

L'article 27 de la loi 91-08 du 27/04/1991 relatif à la loi de finance, définit le commissaire aux compte comme : « toute personne qui en son nom propre et sous sa responsabilité,

fait profession habituelle de certification de la régularité et de sincérité des comptes ». Donc le commissaire aux comptes est un acteur extérieur à l'entreprise ayant pour rôle de contrôler la sincérité et la régularité des comptes annuels établis par cette entité.

---

<sup>17</sup> RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.79.

<sup>18</sup> BURLAUD (A) et autres : dictionnaire de gestion, édition Foucher, Paris, 1995.

D'après la lecture de l'ouvrage « théorie et pratique de l'audit interne », nous avons pu extraire la différence qui existe entre la fonction d'audit interne et celle de l'audit externe pour la présenter sous forme de points de comparaisons qui nous ont semblés essentiels.

### **2-2-2-Complémentarités :**

Il s'agit des divers points de différence entre la fonction d'audit interne et la fonction d'audit externe, il est à noter également que ces deux fonctions sont complémentaires :

- l'audit interne est un complément de l'audit externe ; là où existe une fonction D'audit interne, l'auditeur externe est tout naturellement conduit à apprécier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes.
- L'audit externe est un complément de l'audit interne ; l'auditeur prend en compte les travaux de l'audit externe pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration.

### **2-3-Le positionnement de l'audit interne par rapport au contrôle interne :**

Tout d'abord, retenons cette définition du contrôle interne donnée par l'ordre des experts comptables dès 1977 :« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle -ci. »<sup>19</sup>

Nous pouvons dire que le contrôle interne avait pour but l'application des instructions de la direction et la maîtrise des activités de l'entreprise.

#### **2-3-1-Le contrôle interne et l'audit interne : un dispositif et une fonction à ne pas confondre :**

Selon Louis Vaurs, délégué général de l'institut français de l'audit et du contrôle Interne(IFACI) :

- le contrôle interne contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses

<sup>19</sup> RENARD (Jacques) : Op.cit, p.134.

opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources qui permet de prendre en compte les risques significatifs.

- le contrôle interne doit être fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes compétents.

### **Quand à l'audit interne :**

Louis Vaurs a souligné quelques points, il a relevé :

- qu'il est un acteur majeur de contrôle interne.
- L'audit interne est une profession normée, c'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.
- L'audit interne aide toute 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. De ce fait, nous déduisons que la fonction de contrôle interne et celle de l'audit interne sont distinctes, mais elles sont complémentaires.

### **2-3-2-Complémentarité :**

La fonction d'audit interne et de contrôle interne se complètent. En effet, ne nous pouvons pas faire un audit sans contrôle interne de faite que ce dernier est la base de l'audit interne.

- Le contrôle interne conçoit et met en place les dispositifs de contrôle interne.
- L'audit interne apprécie l'existence, la bonne application et l'efficience des dispositifs de contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).

### **2-4- Le positionnement de l'audit interne par rapport à l'audit qualité :**

La version de système de management de la qualité (SMQ) relatif aux normes ISO 9000 date de 1987. Depuis de nombreuses actualisations sont venues améliorer considérablement le concept qualité. Selon les exigences relatives à la qualité (normes ISO), l'audit qualité est définit comme « un examen méthodologique et indépendant en vue de déterminer si les

résultats relatifs à la qualité satisfait aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvres de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs »<sup>20</sup>.

**Indépendance de l'audit :** l'auditeur qualité ne peut pas auditer son propre travail.

**Méthodologie pour l'audit qualité :** existence d'une phase de préparation de l'audit qualité, d'une méthode d'audit qualité, etc.

#### **2-4-1- comparaison audit interne et audit qualité :**

La finalité de l'audit interne et de l'audit qualité est la même ; le contrôle de contrôle. Néanmoins, nous distinguons une différence significative entre ces deux fonctions liée à leurs modes opératoires et l'organisation des missions.

#### **2-4-2- Complémentarité**

En dépit de ces différences, nous découvrons une parfaite complémentarité entre l'audit qualité et le contrôle interne, ainsi l'audit interne :

- L'audit qualité est un outil d'amélioration de contrôle interne.
- Le contrôle interne est un instrument de maîtrise.

---

<sup>20</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/audit/qualité>.

**Section 03 : Le cadre de référence de la fonction d'audit interne :**

Dans le cadre de référence retenu pour l'audit interne, les dispositions obligatoires, communes à tous les services d'audit interne, comportent trois composantes : la définition de l'audit interne ; le code de déontologie ; les normes de qualification et de fonctionnement

**3-1-Le code de déontologie<sup>21</sup> :**

Le code de déontologie est la traduction française du « Code of Ethics », un court document de 12 articles résumant les principes dont l'auditeur interne ne doit pas s'écarter faute de se trahir et de trahir sa mission.

Ce code est publié pour la première fois en 1968 et révisé en 1988 puis en juin 2000. Il comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes.

**3-1-1-Champ d'application :**

Le code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

**3-1-2-Règles de conduite<sup>22</sup> :**

Les auditeurs internes doivent respecter et appliquer les principes fondamentaux suivants :

**3.1.2.1. Intégrité :**

Les auditeurs internes :

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

<sup>21</sup> RENARD, (Jacques) : audit interne : ce qui fait débat, édition d'organisation, Paris, 2003 P.237.

<sup>22</sup> Ibid., P.239-240.

**3.1.2.2. Objectivité :**

Les auditeurs internes :

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement.
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance.

**3.1.2.3. Confidentialité :**

Les auditeurs internes :

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel.

**3.1.2.4. Compétence :**

Les auditeurs internes :

- Ne doivent s'engager que dans les travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaire.
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Par conséquent, le code de déontologie s'inscrit dans le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne.
  
- Ainsi dans le but d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance, des normes ont été présentées afin de déterminer les principes que les auditeurs devraient appliquer à leur mission.

### 3-2-Les normes de pratique professionnel d'audit interne :

La notion de norme implique l'existence d'une autorité extérieure différente de celle qui est appelé à respecter. Cette autorité définit le contenu et le domaine d'application des normes qu'elle édicte. Les missions d'audit interne font l'objet de normes élaborées par l'IIA. Ces normes ont pour objet<sup>23</sup> :

- Définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre.
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée.
- Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne. Ces normes se composent des normes de qualification (les séries 1000), des normes de fonctionnement (les séries 2000), et des normes de mise en œuvre.

#### 3-2-1-Normes de qualification<sup>24</sup> :

Elles se répartissent en quatre catégories :

##### 3.2.1.1. Normes 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :

« La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil. »

##### 3.2.1.2. Normes 1100 : Indépendance et objectivité :

« L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité. »

###### ➤ Normes 1110 : Indépendance dans l'organisation :

« Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités. »

###### ➤ Normes 1120 : Objectivité individuelle :

<sup>23</sup> OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : Op.cit, P.383.

<sup>24</sup> [www.theia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf](http://www.theia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf) (consulté le 29/04/2020).

« Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts. »

➤ **Normes 1200 : Compétence et conscience professionnelle :**

« Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle. »

➤ **Normes 1210 : Compétence :**

« Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

➤ **Normes 1220 : Conscience professionnelle :**

« Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité. »

➤ **Normes 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

« Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. »

### 3.2.1.3. Normes de fonctionnement<sup>25</sup> :

Elles comprennent sept catégories :

➤ **Normes 2000 : Gestion de l'audit interne :**

« Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. »

➤ **Normes 2100 : Nature du travail :**

« L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique. »

➤ **Normes 2200 : Planification de la mission**

---

<sup>25</sup> [www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf) (consulté le 20/04/2020).

« Les auditeurs internes doivent concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. »

➤ **Normes 2300 : Accomplissement de la mission**

« Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.»

➤ **Normes 2400 : Communication des résultats**

« Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. »

➤ **Normes 2500 : Surveillance des actions de progrès**

« Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management. »

➤ **Normes 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale**

« Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au conseil aux fins de résolution. »

### **3.2.1.4. Les normes de mise en œuvre<sup>26</sup> :**

Elles déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques, elles concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre **A** après le numéro de la norme) et les activités de conseil (indiquées par la lettre **C** après le numéro de la norme).

➤ **Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité d'assurance**

1000. A1 : mission, pouvoirs et responsabilités. Assurance1.

➤ **Exemple de la norme de mise en œuvre qui concerne l'activité de conseil**

1000. C1 : mission, pouvoirs et responsabilités. Conseil 1.

### **3-3-Incidence de non respect du code de déontologie par l'auditeur<sup>27</sup>**

<sup>26</sup> OBERT, (R) et MAIRESSE (M.P) : Op.cit, p.384.

<sup>27</sup> RENARD (Jacques) : Op.cit, p.109.

L'auditeur interne qui n'a pas respecté le « code d'éthique » peut se voir sanctionner de

Deux façons :

- Sanctionner par l'organisation professionnelle (the institute of internal auditors) qui peut lui interdire d'adhésion à tout institut d'audit interne.
- Sanctionner par son organisation dans sa rémunération et/ou sa carrière professionnelle même si le niveau de management approprié a eu l'information.

**Conclusion :**

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non – respect des textes. après avoir défini c'est quoi l'audit interne je pourrais dire que son intervention sa mission le faite qu'il soit un facteur de performance tous ça se réalise une fois que l'entreprise Respect ses conditions favorables de travail qui se fait ainsi Garantir la pertinence des audits internes demande une bonne préparation, la mise en œuvre de bonnes pratiques et l'établissement d'un climat favorable pour les parties prenantes. L'audit doit être mené dans un climat de confiance. Pour établir cette relation de confiance l'auditeur doit être à la fois humble et ouvert et mettre en œuvre un certain nombre de bonnes pratiques. C'est ensuite que d'autres qualités doivent être développées : pertinence et exhaustivité du questionnement, capacité d'observation, ténacité, vivacité, faculté de prise de note. En conclusion, après avoir essayé de donner la plus claire image possible d'audit j'ai pensé que puisque l'audit interne et le contrôle interne sont complémentaire j'ai vu que il est nécessaire de parler dans le 2 ème chapitre.

## **Chapitre II : généralité sur le contrôle interne**

**Introduction :**

Le contrôle interne est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Plus une entreprise a une taille importante, plus les dispositifs de contrôle interne au sein de celle-ci sont importants. , la démarche de mise en place du contrôle interne va reposer sur trois leviers : l'organisation de la fonction comptable, la documentation des procédures et des risques, la traçabilité des opérations comptables et la normalisation et l'archivage des documents via un plan L'objectif de ce chapitre est de mettre un éclairage sur le contrôle interne pour cela je l'ai devisé en 04 sections où je défini le contrôle interne je cite ses principes objectifs composants la relation entre l'audit interne et le contrôle interne et enfin les limites de contrôle interne.

**Section 1 : notion de base de contrôle interne :**

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la direction d'une administration (privée comme les entreprises ou publique comme les ministères) pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par elle.

**1.1 Définition de contrôle interne :**

Il existe divers définitions du contrôle interne de différents auteurs d'organisation, parmi eux on expose certaines définitions :

- La définition donnée par le COSO-I<sup>28</sup> :

« Un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.

<sup>29</sup> HAMZAOUI Mohamed, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition Pearson, 2008, Orléans, P.79.

Selon L'I.F.A.C.I : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances »<sup>30</sup>. Par ces définitions, nous observons que le champ du contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures, ni aux seuls processus comptables et financiers, mais il participe à la maîtrise des activités de l'entité, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources qui lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques importants, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités.

### **1.2. la relation entre audit interne et le contrôle interne :**

Le contrôle interne dans l'entreprise est un ensemble des dispositions et des mesures. Donc s'il y a un service qui se charge de juger le contrôle interne ça sera forcément « L'audit »

La mission de l'auditeur est d'examiner, contrôler les stratégies pour s'assurer et attester que les vérifications adéquates sont mis en place dans le but d'exécuter la mission de l'entreprise, de plus les auditeurs fassent partie de l'organisation qu'il contrôle, donc il est très important de garder leurs indépendance.

---

<sup>30</sup> I.F.A.C.I, « Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne », P.40.

**1.2.1. La déférence entre audit interne et le contrôle interne :**

Ce tableau il représente la déférence qui existe entre audit interne et le contrôle interne qui sont résumé comme suit :

**Tableau N° 02 : la déférence entre audit interne et le contrôle interne.**

<b>L'audit interne</b>	<b>Le contrôle interne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Est une activité indépendante ;</li> <li>➤ Est une vérification du système de contrôle interne ;</li> <li>➤ Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Est une activité interne à l'entreprise</li> <li>➤ Est un outil ou un support de l'audit interne ;</li> <li>➤ Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ;</li> <li>➤ Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.</li> </ul>

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, 1999, P.27.

---

**Section 2 : Objectifs et composant et principes du contrôle interne**

Le contrôle interne poursuit un objectif global, la maîtrise par un organisme de ses activités. Il est explicité ci-dessous via la méthodologie COSO. Même si celle-ci n'est pas la seule à traiter du contrôle interne, elle est très largement répandue et se révèle adaptée **pour** structurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques.

**2.1. les objectifs de contrôle interne :**

Le contrôle interne dans une entreprise tend à la réalisation d'un objectif général, qui est de veiller à la pérennité de l'entreprise et de réaliser les objectifs fixés. Ils sont regroupés dans quatre (04) rubriques et se présentent comme suit <sup>31</sup> :

**❖ La sécurité des actifs:**

Cet objectif contribue à la pérennité de l'entreprise et cela par la prise en compte des éléments suivants : Préservation de son patrimoine, ses actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs matériels et technologique, la réputation de l'entreprise, son personnel ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

**❖ La qualité de l'information:**

Dans ce sens, le contrôle interne doit fournir des informations qui reflètent l'image fidèle de l'entreprise, Il est important que ces informations soient complètes, exactes et mises à jour, et donc, de disposer d'un système d'information de qualité. Dans cette perspective, le système de contrôle interne doit permettre à l'information d'être : fiable et véritable, exhaustive, pertinente et disponible.

**❖ Le respect des directives:**

Les directives englobent des dispositions législatives et réglementaires qu'il convient de ne pas enfreindre. Pour éviter que l'information soit déformée, on peut utiliser la rédaction des manuels de procédures pour expliciter les instructions de la direction. Les membres du COSO ont particulièrement insisté sur cet aspect en rappelant qu'on ne peut à la fois tricher avec les

---

<sup>31</sup> RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 5<sup>e</sup> Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2004, P.138.

règlements et gérer ses affaires en minimisant ses risques, c'est-à-dire en ayant un contrôle interne satisfaisant<sup>32</sup>.

❖ **L'optimisation des ressources :**

L'utilisation efficace et optimale des ressources allouées à chaque activité doit être constamment recherchée pour permettre à l'entreprise de prospérer<sup>33</sup>.

## **2.2. Composantes du contrôle interne**

Le référentiel COSO est le cadre d'analyse le plus utilisé pour établir une structure de contrôle interne. Ce cadre du COSO comprend à la fois les contrôles visant l'information à fournir et ceux visant l'information financière. Le cadre d'analyse du COSO distingue cinq composantes inter-reliées du contrôle interne efficace. Grâce à cette subdivision du contrôle interne en ces composantes, le cadre d'analyse COSO simplifie la tâche qui incombe à la direction d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure du contrôle interne. Les composantes du contrôle interne sont comme suite<sup>34</sup> :

### **2.2.1. L'environnement du contrôle :**

L'environnement du contrôle est une partie essentielle de la culture de toute entreprise, du fait qu'il mesure le degré de sensibilisation des personnes au besoin du contrôle, autrement-dit, c'est l'environnement dans lequel ces personnes accomplissent leurs missions et assument leurs responsabilités, de même que les qualités individuelles des collaborateurs. Il constitue le fondement d'un contrôle interne efficace. Un bon environnement est primordial pour chaque objectif fixé par l'entité, son analyse détermine la manière dont les dirigeants vont agir pour adapter l'entreprise aux puissances extérieures. Et à la fin, un environnement de contrôle favorable implique la mise en place d'un dispositif de gestion des risques. L'environnement du contrôle recouvre les éléments suivants :

- Communication et application de valeurs d'intégrité, et d'autres valeurs éthiques ;
- Engagement de la direction au nom de la compétence (exigence de compétences et de Connaissances) ;

---

<sup>32</sup> OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et Audit : Manuel et Applications », 2e Edition, Ed DUNOD, 2009, P.512.

<sup>33</sup> Idem, P.512.

<sup>34</sup> OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et Audit : Manuel et Applications », 2e Edition, Ed DUNOD, 2009, P.512.

- Participation des responsables de la gouvernance aux processus et activités de l'entité;
- Philosophie de la gestion et style d'exploitation ;
- Structure organisationnelle (organigramme de l'organisation) ;
- Délégation d'autorité et de responsabilités (y compris les liaisons fonctionnelles) ;
- Politique et pratique des ressources humaines (par exemple : recrutement, salaires, Description des fonctions).

La gestion des risques est un processus conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité et pour gérer les risques de cette dernière dans les limites de son attirance aux risques, c'est-à-dire le niveau de prise de risque que l'entité est prête à accepter. Ce processus de gestion des risques permanent est mis en oeuvre à tous les niveaux de l'entité et doit être pris en compte dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque entité qui permet aux administrateurs de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entité.

### **2.2.2. Activités de contrôle :**

Les activités de contrôle s'accordent à l'ensemble des procédures mises en place afin que les risques soient maîtriser et ramener à un niveau acceptable et faible. Pour réduire les risques liés à la réalisation des objectifs, les managers des organisations doivent identifier des mesures qui doivent être exécutés de manière approprié et cohérente ainsi qu'avec conformité vis-à-vis des plans et normes de contrôle. Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce sens, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

### **2.2.3. Information et communication :**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée dans les délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités. L'information doit circuler à tous les niveaux de la société. La société peut mettre en place un système d'information permettant de produire les données opérationnelles, financières ou liées au respect des textes légaux et règlementaires. Ces systèmes d'information traitent les données produites par la société mais également par son environnement externe. La communication est également un élément important du contrôle interne en ce que le management doit transmettre un message clair à

l'ensemble du personnel sur le rôle et les responsabilités de chacun en matière de contrôle au sein de la société.

#### **2.2.4. Monitoring ou pilotage :**

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne. Le contrôle interne est traditionnellement schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes, chacune de ces composantes se déclinant ensuite en un certain nombre.

#### **2.3. les composants de contrôle interne :**

Le référentiel COSO est le cadre d'analyse le plus utilisé pour établir une structure de contrôle interne. Ce cadre du COSO comprend à la fois les contrôles visant l'information à fournir et ceux visant l'information financière. Le cadre d'analyse du COSO distingue cinq composantes inter-reliées du contrôle interne efficace. Grâce à cette subdivision du contrôle interne en ces composantes, le cadre d'analyse COSO simplifie la tâche qui incombe à la direction d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure du contrôle interne.

Les composantes du contrôle interne sont comme suite<sup>35</sup> :

##### **2-3-1- L'environnement du contrôle :**

L'environnement du contrôle est une partie essentielle de la culture de toute entreprise, du fait qu'il mesure le degré de sensibilisation des personnes au besoin du contrôle, autrement-dit, c'est l'environnement dans lequel ces personnes accomplissent leurs missions et assument leurs responsabilités, de même que les qualités individuelles des collaborateurs. Il constitue le fondement d'un contrôle interne efficace. Un bon environnement est primordial pour chaque objectif fixé par l'entité, son analyse détermine la manière dont les dirigeants vont agir pour adapter l'entreprise aux puissances extérieures. Et à la fin, un environnement de contrôle favorable implique la mise en place d'un dispositif de gestion des risques.

L'environnement du contrôle recouvre les éléments suivants :

---

<sup>35</sup> OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « *Comptabilité et Audit : Manuel et Applications* », 2<sup>e</sup> Edition, Ed DUNOD, 2009, p.512.

- Communication et application de valeurs d'intégrité, et d'autres valeurs éthiques ;
- Engagement de la direction au nom de la compétence (exigence de compétences et de connaissances) ;
- Participation des responsables de la gouvernance aux processus et activités de l'entité
- Philosophie de la gestion et style d'exploitation ;
- Structure organisationnelle (organigramme de l'organisation) ;
- Délégation d'autorité et de responsabilités (y compris les liaisons fonctionnelles) ;
- Politique et pratique des ressources humaines (par exemple : recrutement, salaires, description des fonctions).

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

La gestion des risques est un processus conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité et pour gérer les risques de cette dernière dans les limites de son attirance aux risques, c'est-à-dire le niveau de prise de risque que l'entité est prête à accepter.

Ce processus de gestion des risques permanent est mis en oeuvre à tous les niveaux de l'entité et doit être pris en compte dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque entité qui permet aux administrateurs de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entité.

### **2-3-3- Activités de contrôle :**

Les activités de contrôle s'accordent à l'ensemble des procédures mises en place afin que les risques soient maîtriser et ramener à un niveau acceptable et faible. Pour réduire les risques liés à la réalisation des objectifs, les managers des organisations doivent identifier des mesures qui doivent être exécutés de manière approprié et cohérente ainsi qu'avec conformité vis-à-vis des plans et normes de contrôle. Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce sens, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

### **2-3-4- Information et communication :**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée dans les délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités. L'information doit circuler à tous les

niveaux de la société. La société peut mettre en place un système d'information permettant de produire les données opérationnelles, financières ou liées au respect des textes légaux et réglementaires. Ces systèmes d'information traitent les données produites par la société mais également par son environnement externe. La communication est également un élément important du contrôle interne en ce que le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur le rôle et les responsabilités de chacun en matière de contrôle au sein de la société.

### **2-3-5- Monitoring ou pilotage :**

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux Managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne. Le contrôle interne est traditionnellement schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes, chacune de ces composantes se déclinant ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure suivante :

Cette décomposition du contrôle interne en cinq composantes procure à l'auditeur un cadre utile pour évaluer l'influence que peuvent avoir sur l'audit les différents aspects du contrôle interne d'une entité à chaque niveau d'objectif.

### **2-4- Principes fondamentaux du contrôle interne :**

La mise en place d'un système de contrôle interne recours à certains principes que l'on cite comme suit <sup>36</sup> :

#### **2-4-1- L'organisation :**

Les procédures doivent être formalisées, délimiter clairement les objectifs permanents de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

#### **2-4-2- L'intégration :**

Les procédures doivent permettre le contrôle mutuel et des recoupements de l'information.

---

<sup>36</sup> ROUANE Abderrahmane, « *L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-pratique* », Thèse de magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, .P30.

**2-4-3- La séparation des tâches :**

« Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations. Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, la réalisation de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération »<sup>37</sup>.

**2-4-4- Contrôle réciproque :**

Le contrôle réciproque ou autocontrôle découle de la séparation des tâches, il est défini comme étant tout système de répartition des responsabilités, de division du travail.

**2-4-5- La permanence :**

Toute organisation a besoin d'une stabilité dans les procédures de contrôle ainsi que dans ses structures, et cela pour ne pas perdre du temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place et donc de favoriser leur application. Par conséquent, la permanence des procédures et de l'organisation en générale permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.

**2-4-6- L'universalité :**

L'universalité du contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise en tout temps et en tout lieu, aucun service de l'entité ne doit être exclu du système de contrôle. Autrement dit, le contrôle interne s'applique donc à tous les biens de l'entreprise qu'ils soient corporels ou incorporels, à tous les membres du personnel y compris les dirigeants qui doivent donner l'exemple, à toutes les activités de l'entreprise et à tous ses établissements s'il s'agit d'une entreprise à succursales multiples.

**2-4-7- L'indépendance :**

Ce principe met le point sur l'absolu nécessité d'atteindre les objectifs fixés au contrôle interne et cela quel que soit les moyens et les procédures de l'entreprise.

**2-4-8- La bonne information :**

---

<sup>37</sup> CETIC, « L'Audit et la Maîtrise des Risques de Gestion, Contrôle Interne et Typologie des Risques », 1997, P37.

La qualité de l'information reste importante pour tous utilisateurs. Cette dernière doit être objective, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Ce principe implique que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter de manière convenable l'entreprise.

#### **2-4-9- L'harmonie :**

On entend par ce principe la convenance du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise ainsi que de son environnement.

#### **2-4-10- La qualité du personnel :**

Le personnel de l'entité doit être de qualité pour appliquer correctement les procédures de gestion et ainsi suivre les instructions des responsables.

#### **2-5- Limites du contrôle interne :**

Le contrôle interne ne peut, à lui seul, garantir la réalisation des objectifs généraux définis par l'entité. La probabilité d'atteindre les objectifs fixés ne relève pas de la seule volonté de l'entité. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces dernières résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. Les limites qui entravent la réalisation efficace du contrôle interne peuvent être :

##### **2-5-1- Le facteur humain :**

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible d'être touché par des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de la négligence, de la fatigue ou de la distraction...etc. La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer :

- Que le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- -Que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il est interdit qu'il soit suspecté ;
- Que les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au

changement en général.

### **2-5-2- Les contraintes financières :**

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leur coût.

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faut cependant observer :

- Que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- Que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;
- Que le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

### **2-5-3- Les changements organisationnels et l'attitude du management :**

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements au personnel. Il existe d'autres limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échec aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction).

Nous retenons de ce qui précède qu'un système de contrôle interne, aussi bien conçu ne peut fournir à la direction une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité, et ce à cause des limites et des risques liés à toute activité.

**3-1-Les acteurs du contrôle interne :**

Les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne sont<sup>38</sup>

**3-1-1-Le conseil de surveillance et comité d'audit :**

Le conseil de surveillance établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du conseil et les responsabilités de ses comités. Ces comités et particulièrement le comité d'audit (qui est obligatoire aux États-Unis) jouent un rôle essentiel dans le système de contrôle interne selon le COSO (Comité of Sponsoring Organization of the Treadway Commission). La direction générale rend compte au comité d'audit des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et pour que ce dernier puisse assurer le suivi et la surveillance attentive et régulière de ce dispositif, il reçoit du responsable de l'audit interne une synthèse périodique de ses rapports.

**3-1-2-La direction générale ou le directoire :**

Le directoire définit le cadre général du système de contrôle interne, il doit être bien informé de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, pour prendre les mesures correctives nécessaires. Les dirigeants à différents niveaux sont responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

**3-1-3-L'audit interne :**

Le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer et d'apprécier le contrôle interne, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités en recommandant ce qu'il convient de faire pour l'améliorer.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale dans un rapport, les principaux résultats ainsi qu'au comité d'audit.

**3-1-4-Le personnel de l'entité :**

Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel, il doit être mentionné dans la description de poste de chaque employé. Tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles. Ils entreprennent des actions nécessaires pour assurer le contrôle et sont tenus de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tous problèmes

---

<sup>38</sup> MAIRESSE.M-P et OBERT.R, Comptabilité et Audit : Manuel d'applications ;2ème édition, édition Dunod, 2009 , P533.

constatés au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes internes de l'organisation, ainsi que toute action illégale.

Les responsables opérationnels en relation directe avec le dispositif de contrôle interne, les superviseurs et les cadres financiers doivent avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été attribués.

### **3-1-5-Les acteurs externes à l'entité :**

Il ya des autres acteurs qui sont externe à l'entreprise, nous pouvons citer :

- Les auditeurs externes qui apportent au management et au conseil d'administration un point de vue objectif et indépendant.
- Les législateurs et les autorités de tutelle en obligeant l'entité à mettre en place des contrôles, ou en la contrôlant directement.
- Les clients, les fournisseurs et autre tiers, constituent une source importante d'informations utilisées dans la conduite des activités de contrôle. L'entité doit prendre en compte les observations, recommandations et informations venant des tiers, susceptibles d'améliorer son système de contrôle interne.

**Section 03 : la relation entre le contrôle de gestion et le contrôle interne :**

Le contrôle de gestion est « un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés

**3.1 : définition de contrôle de gestion :**

Plusieurs définitions ont été élaborées par des différents auteurs, nous pouvons retenir : Celle soulignait déjà en 1965 par **Anthony R.N.** qui définit comme suit : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par apport aux objectifs) et efficience (par apport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».<sup>39</sup>

Selon **J.L Ardouin, M. Michel, J. Schmidt**, définissent le contrôle de gestion comme « l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs »<sup>40</sup>

Selon **A. Burlaud et C.simon** « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »<sup>41</sup>.

Donc, d'une manière générale, le contrôle de gestion un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise avec l'assurance des trois dimensions de la performance qui sont :

- La pertinence : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- Efficacité : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- Efficience : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

**3.2. Objectifs et missions du contrôle de gestion :****3.2.1. Objectifs du contrôle de gestion :**

« Les objectifs de contrôle de gestion, bien que contingents au type d'organisation, de culture, d'époque...que l'on considère, consistent-en :»<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Anthony R., Cité in : Le Duff R. ; Cliquet G. ; Valhen C-A., « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris, 1999. P 194.

<sup>40</sup> Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2ème édition, Paris, P.13.

<sup>41</sup> Cité in, Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Editions, Foucher, Paris, 2006, P.13.

- Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore exactement des décisions des managers par le personnel de l'entreprise ;
- Mise sous tension sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Etablissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats ;
- Accroître la motivation des responsables et créer davantage de convergence des buts dans les organisations.
- Concevoir, formaliser, traiter les flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- Entretenir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Réduire l'incertitude, s'interroger sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou financier.

D'une manière générale, le contrôle de gestion cherche à<sup>43</sup> :

- Aider aux décisions tant tactiques que stratégiques ;
- Organiser et améliorer le fonctionnement des activités ;
- Accompagner le changement et orienter les acteurs ;
- Aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale.

### 3.2.2. Missions du contrôle de gestion :

Selon **H. BOUQUIN**, le contrôle de gestion a pour trois missions fondamentales<sup>44</sup> :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;

---

<sup>42</sup> Fredéric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006, P 27.

<sup>43</sup> Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », 5<sup>ed</sup> Dunod, Paris, 2018, P18.

<sup>44</sup> Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006, P34.

- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts...etc) ;
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultat).

### **3.3. Les différentes formes de contrôle :**

Il existe plusieurs concepts associés au contrôle, parmi lesquels on cite le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

#### **3.3.1. Le contrôle organisationnel :**

« Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et aux quelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique ».

A partir de cette notion, le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel utilise trois méthodes :

- La planification ;
- La fixation des règles et des procédures ;
- L'évaluation des résultats et de la performance.

#### **3.3.2. Le contrôle interne ;**

Le contrôle interne constitue « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>45</sup>.

Donc, le contrôle interne concerne les aspects suivants : les opérations, les informations et la conformité.

#### **3.3.3. L'audit interne :**

---

<sup>45</sup> Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2018, P07.

« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »<sup>46</sup>.

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité :

- L'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

### 3.4. Limites du contrôle de gestion :

On distingue les limites fondamentales suivantes<sup>47</sup> :

- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement. La mise en place du contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.

### 3.5 : Outils et méthodes de contrôle de gestion :

Pour réaliser ses missions sur les différents niveaux de contrôle, le contrôle de gestion utilise sept outils essentiels :

- La comptabilité générale ;

<sup>46</sup> Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2018, P08.

<sup>47</sup> Durand X et Helluy A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009, P60.

- La comptabilité analytique ;
- Le système d'information ;
- La gestion budgétaire ;
- Le tableau de bord ;
- Le reporting ;
- L'analyse comparative.

### **3.5.1. Les niveaux de contrôle :**

Le contrôle s'effectue sur les niveaux suivants : contrôle stratégique, contrôle de gestion, contrôle budgétaire et contrôle opérationnel.

#### **3.5.1.1. Le contrôle stratégique :**

Le contrôle stratégique est le processus par lequel les buts de l'entreprise sont définis aussi que la stratégie pour les atteindre. Le processus de décision stratégique ne présente pas un caractère systématique, à la différence du processus du contrôle de gestion. Son horizon est le long terme. C'est donc choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et y allouer des ressources de manière à ce qu'elle se maintienne et se développe<sup>48</sup>.

#### **3.5.1.2. Le contrôle de gestion :**

Il s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

#### **3.5.1.3. Le contrôle budgétaire :**

C'est un contrôle à court terme il traduit, en langage économique et comptable, les objectifs annuels, les compare aux réalisations et identifie les écarts significatifs.

#### **3.5.1.4. Le contrôle opérationnel :**

C'est un suivi à très court terme, il permet de s'assurer au jour le jour de l'avancement des opérations programmées et des résultats quantitatifs qui en résultent. Il s'applique, soit à la maîtrise du processus de production, soit au contrôle des coûts, ou bien au contrôle des

---

<sup>48</sup> Gautier F, Pezet A, « Contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006, P31.

investissements techniques ou commerciaux. Il fournit des données pour l'interprétation des écarts détectés par le contrôle budgétaire.

Donc, le contrôle de gestion est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution, notamment le contrôle budgétaire et le contrôle opérationnel. Il assure une cohérence entre la planification à long terme et la gestion courante.

### **3.6 La relation entre le contrôle interne et contrôle de gestion :**

Pratiquer le contrôle interne, c'est s'assurer que les risques d'exploitation d'une entreprise sont connus, maîtrisés et évalués régulièrement. Le contrôle de gestion permet de mesurer des performances pour des raisons stratégiques liées au pilotage de l'entreprise. Dans les deux cas, procédures et méthodes sont nécessaires pour prendre d'indispensables mesures.

La formalisation de méthodes de contrôle interne permet d'attester des moyens mis en œuvre pour mesurer les risques et la valeur de votre entreprise.

Le contrôle de gestion est un ensemble de travaux effectués pour mesurer les performances de l'entreprise afin de prendre des décisions de gestion.

Si vous n'êtes pas à même d'expliquer précisément la manière dont l'entreprise fonctionne ni comment la direction s'y prend pour surveiller la marche des affaires et anticiper les difficultés, il n'y a, dans votre entreprise, ni contrôle interne, ni contrôle de gestion.

En termes de contrôle interne, parler « risques d'exploitation », suppose de considérer l'entreprise dans son ensemble, puisque, par définition, le danger est partout, tout le temps. Dans une entreprise structurée, l'évaluation monétaire des risques est lisible dans les arrêtés comptables et les inventaires successifs, lesquels ont un caractère obligatoire et s'appuient sur des normes. En conséquence, dans le contrôle interne, les vérifications portant sur l'organisation comptable et financière sont prépondérants. La question primordiale est : « Les règles d'évaluation comptables retenues par l'organe de gestion pour valoriser l'entreprise sont-elles adaptées à la réalité » ? Puis-je justifier mes comptes de manière probante ?

Si des valeurs ou des risques sont surévalués ou, au contraire omis, cela veut dire que les aléas d'exploitation ne sont pas correctement recensés : en termes comptables, on dit que ce qui est couché sur le papier n'est pas l'image fidèle de la réalité.

Je dis contrôle « interne » car sa mise en œuvre est laissée à l'appréciation des propriétaires ou du management de l'organisation. Par opposition à la tenue comptable, très encadrée par des lois, l'organe de gestion de l'entreprise organise le contrôle interne selon son bon gré. On peut donc dire que si la comptabilité est obligatoire et normalisée, le contrôle interne reste facultatif et ses principes ne sont pas définis officiellement. En termes de contrôle de gestion, ce sont des indicateurs-clés qui doivent être définis et ensuite mesurés régulièrement. Pratiquer le contrôle de gestion, c'est se donner les moyens d'établir le tableau de bord sur lequel les dirigeants s'appuient pour le pilotage de l'entreprise.

Je comprend que le contrôle de gestion peut avoir une dimension plus confidentielle que le contrôle interne, qui lui est supposé garantir aux tiers qui viendraient à s'en inquiéter que l'entreprise est correctement organisée et que les risques sont maîtrisés. C'est un peu étrange puisque le contrôle dit *interne* peut servir à rassurer des tiers : tous ceux qui voudraient contrôler l'entreprise. De bonnes raisons pour mettre en place un contrôle interne et du contrôle de gestion

Croire que la formalisation et la généralisation du contrôle, interne ou de gestion est un sujet réservé aux grandes entreprises, dotées d'un effectif important, qui agit dans le cadre de procédures détaillées, est peut être une erreur.

Car la loi est immuable pour toutes les sociétés commerciales. Il y a toujours un organe de gestion (le ou les actionnaires) et un exécutif délégué (gérant de SARL ou président de SAS). La faute de gestion peut toucher autant le gérant d'une entreprise artisanale que le président d'une startup que le patron d'une plus grosse entité. La mise en place d'un contrôle interne adapté est le moyen d'éviter ce genre de faute, en s'assurant que les risques sont connus et évalués.

Pour faire court, le contrôle interne doit permettre de vérifier régulièrement que tout ce qui participe des comptes annuels et des indicateurs de gestion est pertinent.

Au-delà de la responsabilité légale des fondés de pouvoirs, la qualité du reporting qui permet aux dirigeants de piloter l'entreprise est l'enjeu du contrôle de gestion.

**Conclusion :**

Contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la direction d'une administration pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques qui doivent être faites par elle. Ses ressources sont pour cela mesurées, dirigées et supervisées de façon à permettre au management de réaliser ses objectifs. ainsi, le contrôle interne prévenant les fraudes, les erreurs et les négligences, contribue donc à l'obtention de l'image réelle de l'entreprise et à l'amélioration de sa performance financière. Procédure de contrôle interne pour atteindre les objectifs de performance.

# **Conclusion générale**

la recherche de la performance a donné à l'audit interne à une importance croissante dans l'entreprise. Il se déploie désormais maintenant à des domaines autres que celle de la finance, touchant ainsi toutes les composantes de l'entreprise l'objectif de mon travail est de réaliser un travail permettant de découvrir le rôle de l'audit au sein des département des finances vu tous les contraintes que j'ai rencontré le manque de cas pratique de documentation d'ouvrage j'ai eu la possibilité l'occasion de éclaircir mon questionnement au départ qui était est il possible de s'en passer de l'audit interne je pourrais maintenant répondre que De l'avis des experts du domaine.

il constitue un élément de sécurité dans une entreprise et doit toujours apporter un plus. Qui veut dire une nécessité fondamentale pour le rôle de l'audit interne, et gardée et réaliser l'efficacité j'ai trouvé que Son objectif, en plus de la maîtrise des risques financiers, est d'assurer celle des activités et l'efficacité des opérations. Pour les hypothèses que j'ai soulevé est ce que l'audit interne veille a la capacité interne a réaliser les objectifs de contrôle Bien que l'audit interne soit différent du contrôle interne, ils sont tous les deux complémentaires. Le contrôle interne représente l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Par ailleurs, il consiste à appliquer les directives de la direction et soutenir l'amélioration des performances. Quant à l'audit interne, il se situe à l'intérieur de l'organisation et constitue une fonction indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il s'agit d'un contrôle dont la fonction est d'estimer et évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Pour la 2<sup>ème</sup> hypothèses qui stipule la performance de l'entreprise peut être évalué à travers ça capacité a atteindre les objectifs qui il a fixé au préalable et bien L'étude révèle que l'audit interne s'oriente vers le conseil en management et devient un support des actions donc c'est un outil essentiel L'audit interne motive les audités à pallier leurs faiblesses et donc les aident à mieux maîtriser leur domaine pour plus de performances. L'auditeur n'émet pas de jugements de valeur mais il formule des solutions pour améliorer les procédures. Il s'intéresse désormais aux autres composantes de l'entreprise comme les entités de production, le système d'information, le business, le marketing ou encore la gestion des ressources humaines. Enfin au terme de mon travail je retiens que le rôle de l'audit interne est de fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne d'une entreprise

fonctionnent efficacement, Auditer sur la conformité aux exigences de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications.

# **Références bibliographiques**

### **Ouvrage :**

1. Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », 5<sup>ed</sup> Dunod, Paris, 2018.
2. Anthony R., Cité in : Le Duff R. ; Cliquet G. ; Valhen C-A., « Encyclopédie de gestion et de management »,
3. ARNOD, (H) : le contrôle de gestion en action , édition Liasons, 2001.
4. BENMAROUF Youcef Nadjib, « *Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité.* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007.
5. Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006.
6. BURLAUD (A) et autres : dictionnaire de gestion, édition Foucher, Paris, 1995.
7. CETIC, « *L'Audit et la Maîtrise des Risques de Gestion, Contrôle Interne et Typologie des Risques* », 1997,p.37.
8. Cité in : Keiser A, « contrôle de gestion », Edition ESKA 2000, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
9. Cité in, Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « contrôle de gestion », Editions, Foucher, Paris, 2006,.
10. COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux Etats- Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.Dalloz, Paris, 1999.
11. Durand X et Helluy A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
12. Frediric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006, P 27.
13. Gautier F, Pezet A, « Contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006.
14. GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, 1999.
15. HAMZAOUI Mohamed, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition Pearson, 2008, Orléans.
16. I.F.A.C.I, « *Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne* »
17. **IFACI** des mots pour L'audit, Institut Français des Auditeurs, imprimerie Compédit Beauregard , 1989.IIA: Institute of Internal Auditors.
18. MAIRESSE.M-P et OBERT.R, Comptabilité et Audit : Manuel d'applications ;2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, 2009.
19. MERCIER, (Antoine) et MERLE ( Philippe) : audit et commissariat aux comptes , guide de l'auditeur .
20. OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « *Comptabilité et Audit : Manuel et Applications* », 2e Edition, Ed DUNOD, 2009.

## Références bibliographiques

---

21. OBERT, (Robert) : la comptabilité et audit , édition DUNOD, Paris, 2007.
22. réalisation personnelle à partir de l'ouvrage « théorie et pratique de l'audit interne » et l'ouvrage « audit interne et référentiels de risques ».
23. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002.
24. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 5e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2004.
25. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010.
26. RENARD, (Jacques) : audit interne : ce qui fait débat, édition d'organisation, Paris, 2003 .
27. ROUANE Abderrahmane, « *L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-pratique* », Thèse de magistère, Alger, Université d'Alger, 2006.
28. SCHICK, (Pierre) : mémento d'audit interne, édition Dunod, Paris, 2007, p.5. Cette définition est approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français de l'audit et du contrôle interne.
29. SCHICK, (Pierre) et LEMANT (Olivier) : guide de self-audit, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris,

### ***Autres documents :***

1. CHEURFA Djamel, « *L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie).* » Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006.
2. [http:// univers-audit-inter.over-blog.com](http://univers-audit-inter.over-blog.com).
3. <http://fr.wikipedia.org/wiki/audit/qualité>.
4. KABORE Wendyam Gisèle, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009. Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006.
5. [www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf).

# **Table des matières**

## Dédicace

## Remerciements

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
Introduction : .....	4
Section 01 : historique et évolution de l'audit interne : .....	4
1.1.Genèse et création de la notion audit : .....	4
1.2:-Origine du mot audit .....	4
1.3. Evolution de l'audit interne:.....	5
2.1. Définition d'audit interne : .....	6
2.2. Objectif d'audit interne : .....	7
2.3. Typologie d'audit : .....	7
2.3.1. Classification selon le statut de l'auditeur : .....	7
2.3.2. Classification selon le domaine d'application : .....	8
2.3.3. Classification selon la nature de l'audit : .....	9
2.4 Les caractéristique d'audit interne : .....	9
2.4.1 Fonction universelle : .....	9
2.4.2 Fonction indépendante : .....	10
2.4.3 Fonction périodique : .....	10
2.5 Finalités de l'audit interne : .....	10
2.5.1.La régularité : .....	10
2.5.2. L'efficacité : .....	10
2.5.3. La pertinence : .....	10
2.6 Les outils de l'audit interne : .....	11
2.6.1. Les outils de collecte d'informations : .....	11
2.6.1.1. L'entretien d'audit : .....	11
2.6.1.2. L'observation physique (directe) : .....	11
2.6.1.3. Les questionnaires : .....	12
2.6.2. Les outils descriptifs : .....	12
2.6.2.1.Les organigrammes : .....	12
2.6.2.2. Le narratif : .....	13
2.6.2.3. Les diagrammes : .....	13
2.6.2.4. Les grilles d'analyse des tâches : .....	13
2.7. Le champs d'application de audit interne : .....	13
2.7.1. Audit comptable et financier : .....	13
2.7.2. Audit opérationnel : .....	14
2.7.3. Audit de régularité : .....	15
2.7.4. Audit d'efficacité : .....	15
2.7.5. Audit de management : .....	16
2.7.6. Audit de stratégie : .....	16
Section 2 : les fonctions voisines de l'audit interne : .....	17
2-1-Le positionnement de l'audit interne par rapport au contrôle de gestion .....	17
2-1-1- comparaison audit interne- contrôle de gestion .....	17

2-1-2- complémentarités : .....	19
2-2-Le positionnement de l’audit interne par rapport à l’audit externe :.....	19
2-2-1-Comparaison audit interne et audit externe : .....	19
2-2-2-Complémentarités : .....	20
2-3-Le positionnement de l’audit interne par rapport au contrôle interne : .....	20
2-3-1-Le contrôle interne et l’audit interne : un dispositif et une fonction à ne pas confondre :.....	21
2-3-2-Complémentarité :.....	21
2-4- Le positionnement de l’audit interne par rapport à l’audit qualité : .....	22
2-4-1- comparaison audit interne et audit qualité :.....	22
2-4-2-Complémentarité.....	22
Section 03 : Le cadre de référence de la fonction d’audit interne :.....	23
3-1-Le code de déontologie : .....	23
3-1-1-Champ d’application :.....	23
3-1-2-Règles de conduite :.....	23
3.1.2.1. Intégrité : .....	23
3.1.2.2. Objectivité : .....	24
3.1.2.3. Confidentialité : .....	24
3.1.2.4. Compétence :.....	24
3-2-Les normes de pratique professionnel d’audit interne : .....	25
3-2-1-Normes de qualification :.....	25
3.2.1.1. Normes1000 : mission, pouvoirs et responsabilités : .....	25
3.2.1.2. Normes 1100 : Indépendance et objectivité : .....	25
3.2.1.3. Normes de fonctionnement : .....	26
3.2.1.4. Les normes de mise en œuvre : .....	27
Conclusion : .....	29
Introduction :.....	31
Section 1 : notion de base de contrôle interne .....	31
1.1 Définition de contrôle interne :.....	31
1.2. la relation entre audit interne et le contrôle interne : .....	32
1.2.1. La déférence entre audit interne et le contrôle interne :.....	33
Section 2 : Objectifs et composant et principes du contrôle interne .....	34
2.1. les objectifs de contrôle interne :.....	34
2.2. Composantes du contrôle interne .....	35
2.2.1. L’environnement du contrôle :.....	35
2.2.2. Activités de contrôle : .....	36
2.2.3. Information et communication : .....	36
2.2.4. Monitoring ou pilotage : .....	36
2.3. les composants de contrôle interne :.....	37
2-3-1- L’environnement du contrôle :.....	37
2-3-2- Evaluation des risques : .....	38
2-3-3- Activités de contrôle : .....	38
2-3-4- Information et communication :.....	38
2-3-5- Monitoring ou pilotage : .....	39

2-4- Principes fondamentaux du contrôle interne :.....	39
2-4-1- L'organisation :.....	39
2-4-2- L'intégration : .....	39
2-4-3- La séparation des tâches :.....	39
2-4-4- Contrôle réciproque :.....	39
2-4-5- La permanence : .....	40
2-4-6- L'universalité : .....	40
2-4-7- L'indépendance : .....	40
2-4-8- La bonne information : .....	40
2-4-9- L'harmonie :.....	40
2-4-10- La qualité du personnel :.....	40
2-5- Limites du contrôle interne : .....	40
2-5-1- Le facteur humain :.....	41
2-5-2- Les contraintes financières :.....	41
2-5-3- Les changements organisationnels et l'attitude du management :....	41
3-1- Les acteurs du contrôle interne :.....	42
3-1-1- Le conseil de surveillance et comité d'audit :.....	42
3-1-2- La direction générale ou le directoire :.....	42
3-1-3- L'audit interne :.....	43
3-1-4- Le personnel de l'entité :.....	43
3-1-5- Les acteurs externes à l'entité : .....	43
Section 03 : la relation entre le contrôle de gestion et le contrôle interne :	44
3.1 : définition de contrôle de gestion :.....	44
3.2. Objectifs et missions du contrôle de gestion :.....	45
3.2.1. Objectifs du contrôle de gestion :.....	45
3.2.2. Missions du contrôle de gestion : .....	45
3.3. Les différentes formes de contrôle :.....	46
3.3.1. Le contrôle organisationnel :.....	46
3.3.2. Le contrôle interne ;.....	46
3.3.3. L'audit interne :.....	47
3.4. Limites du contrôle de gestion :.....	47
3.5 : Outils et méthodes de contrôle de gestion :.....	47
3.5.1. Les niveaux de contrôle : .....	48
3.5.1.1. Le contrôle stratégique :.....	48
3.5.1.2. Le contrôle de gestion :.....	48
3.5.1.3. Le contrôle budgétaire : .....	48
3.5.1.4. Le contrôle opérationnel : .....	48
3.6 La relation entre le contrôle interne et contrôle de gestion :.....	49
Conclusion :.....	51
Conclusion générale .....	53

. **Résumé :**

L'audit est une opération qui vise à vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise. Il permet de s'assurer que sa comptabilité est tenue dans le respect des normes comptables en vigueur. Ce contrôle permet de mettre en évidence les éventuelles fraudes ou omissions. La personne en charge d'un audit, appelée auditeur, doit être formée et suffisamment expérimentée pour assurer cette tâche. L'expert-comptable peut endosser ce rôle. À l'issue de sa mission d'analyse et d'évaluation, l'auditeur rédige un rapport qui atteste, ou non, de l'exactitude et de la conformité de la comptabilité et de l'organisation de l'entreprise avec les règles en vigueur. Ce mémoire se focalise sur le champ de l'audit interne , contrôle interne son intervention ,fonction, normes, objectifs, principes pour tous mettre en évidence.

The audit is an operation which aims to verify all the accounts and the annual reports of a company. It ensures that its accounts are kept in compliance with the accounting standards in force. This control makes it possible to highlight any fraud or omissions. The person in charge of an audit, called the auditor, must be trained and sufficiently experienced to perform this task. The accountant can take on this role. At the end of his mission of analysis and evaluation, the auditor drafts a report which attests, or not, of the accuracy and the conformity of the accounting and the organization of the company with the rules in force. This memory focuses on the field of internal audit, internal control its intervention, function, standards, objectives, principles for all to highlight.