



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit



CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA FIXATION DES OBJECTIFS D'ENTREPRISE

Cas de la CO.G.B. LABELLE (SPA) Algérie



Réalisé par :

- **Yasmine AISSOU**
- **Nesrine ALISALEM**

Encadré par :

Dr. Sonia KHERBACHI

2019/2020

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier en premier lieu, notre seigneur Allah qui nous a donné la force d'achever ce travail.

Aussi, nous tenons à remercier nos parents et tous les membres de nos familles pour leurs encouragements et leur patience tout au long de nos études.

Nous remercions notre encadreur Dr. Sonia KHERBACHI pour sa grande disponibilité, surtout en ce temps de pandémie, de nous avoir accordé de son temps et de ses orientations.

Nous tenons à remercier également l'ensemble du personnel de CO.G.B. LABELLE pour leur chaleureux accueil en particulier les membres du service finance et comptabilité.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A. Yasmine & A. Nesrine

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

*A la mémoire de ma Grand-mère qui me manque énormément
Qu'Allah l'accueille dans son vaste paradis.*

*A vous mes chers parents, que ce modeste travail soit le fruit de vos
interminables conseils, assistance, et soutient moral, en témoignage
de ma reconnaissance et mon affection, en espérant que vous en
soyez fiers.*

*A ma chère sœur et mes deux petits frères auxquels je souhaite
beaucoup de réussite dans leurs vies.*

A toute la famille Ali Salem et Kadri.

A Yasmine ma coéquipière de crimes et amie.

A tous mes amis (es) en Algérie et à l'étranger, en particulier Shinai.

A. Nesrine

Dédicace

Je dédie ce travail,

A la mémoire de ma mère. On dit souvent que ce sont les meilleurs qui partent en premier, je ne peux que m'acquiescer. Tu as laissé un immense vide dans ma vie, une plaie ouverte dans mon cœur qui ne cicatrisera jamais. Qu'Allah t'accueille dans son vaste paradis.

A mon père, mon héros. Je remercie Allah matin et soir d'avoir la chance et le privilège d'être l'enfant d'un père aussi exceptionnel que toi.

J'espère que vous êtes fiers de moi.

Je n'aurais pas suffisamment de mots pour qualifier la patience de mes sœurs Siham et Nafissa et de mon frère Hmanou, qui ont partagé mes soucis. Je ne peux manquer de remercier également toute ma famille pour leur soutien permanent et leurs encouragements.

Que tous et toutes m'excusent de ne pouvoir les citer nommément, mais trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

A Nesrine, coéquipière de crimes et amie.

Et enfin, je remercie mon compagnon de route, Yahia, pour son soutien, son amour et sa confiance en moi, et sans qui tout cela n'aurait pas eu la même nuance.

A. Yasmine

Liste des abréviations

Abréviations	Désignations
AR	Accusé de réception.
BC	Bon de commande.
CO.G.B.	Corps Gras Bejaia.
CAC	Commissaire aux comptes.
DCD	Diagramme de circulation des documents.
DA	Demande d'achat.
DP	Demande de paiement.
DG	Directeur générale.
ENCG	Entreprise Corps Gras.
FA	Facture d'achat.
FRAP	Feuille de révélation et analyse des problèmes.
FRS	Fournisseurs.
GRH	Gestion des ressources humaines.
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne.
IIA	Institute of internal auditors.
PVA	Alcool polyvinylique.
QCI	Questionnaire de contrôle interne.
RH	Ressources humaines.
SPA	Société par actions.
SIAN	Société industrielle de l'Afrique du nord.
SOGIDIA	Société de gestion et de développement des industries alimentaires.
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée.
TFFA	Tableau des forces et des faiblesses apparentes.

Listes des figures

Numéro	Titres	Pages
1	Phases d'une mission d'audit interne.	34
2	Organigramme de CO.G.B. LABELLE.	44
3	Étapes du processus d'achat.	46
4	Organigramme de la structure Achat.	50
5	Perception de l'audit interne par les responsables et employés.	67
6	Degré de nécessité de l'audit interne.	68
7	Service d'audit interne dans l'entreprise.	68
8	Développement de l'audit interne.	69
9	Rattachement de l'audit interne.	70
10	Gestion des risques.	71
11	Apport de l'audit interne.	72

Liste des tableaux

Numéro	Titres	Pages
1	Normes de l'audit interne et leurs interprétations.	9
2	Classification des risques dans une entreprise et dans une mission d'audit.	16
3	Création d'un service d'audit interne.	69
4	Attentes des responsables et employés de l'audit interne.	70
5	Amélioration de l'efficacité de l'entreprise.	71
6	Gestion de l'entreprise sans audit interne.	73

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Notions de base sur l’audit interne4

Section 1 : Aperçu théorique sur l’audit interne.....4

Section 2 : Audit interne et gestion de l'entreprise.....15

Chapitre 2 : Fixation des objectifs dans une mission d’audit interne.....20

Section 1 : Contribution de l’audit interne à la fixation des objectifs.....20

Section 2 : Démarches d'une mission d'audit interne.....25

Chapitre 3 : Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de CO.G.B. LABELLE.....39

Section 1 : Présentation générale de CO.G.B. LABELLE.....39

Section 2 : Pratique interne pour la réalisation des objectifs dans l’entreprise....45

Conclusion générale.....75

Références bibliographiques

Table des matières

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Suite aux scandales financiers qui ont secoué ces dernières années les Etats-Unis, l'Europe et même le Japon (Enron en novembre 2001 ; Anderson en janvier 2002 ; Worldcom en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2002 ; Global Crossing en janvier ; Elf et Crédit Lyonnais 2004, etc.), l'audit interne est devenu un outil incontournable dans la gestion de l'entreprise. En effet, dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur permet de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

L'audit interne est défini par l'Institut des auditeurs internes (The Institute of Internal Auditors : IIA), association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux, comme « une activité indépendante et objective, qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »¹.

Cette définition exige aux auditeurs internes de jouer un rôle important dans la fixation et la réalisation des objectifs d'entreprise. Elle situe bien la place de la fonction d'audit interne par l'évaluation des processus de management des risques d'une organisation, de contrôles et de gouvernement d'entreprise. Il offre ainsi à une organisation une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer.

L'Algérie, comme d'autres pays, a connu et continue de connaître une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, ce qui a amené le législateur à légiférer de nouvelles lois, instructions et règlements en 2013 en matière d'audit interne.² Ceci afin de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, dans le but de conduire les entreprises à plus de

¹ Il s'agit de la traduction de la définition de l'IIA adaptée par le conseil d'administration de l'IFACI depuis 2002.

² L'instruction MIPI n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 (dont le but est de renforcer la loi précédente (loi 88/01)), et la publication de la troisième orientation du chef de gouvernement en 2003.

transparence, surtout en matière d'informations financières, et de les aider à créer de la valeur ajoutée.

Le rôle que doit entreprendre la fonction de l'audit interne, étant au centre de notre problématique, et pour lequel nous avons choisi de réaliser ce travail, porte sur son utilité quant à la réalisation des objectifs. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système de contrôle interne, A cet effet, notre sujet est présenté comme suit : « **la contribution de l'audit interne à la fixation des objectifs d'entreprise** ».

Etant donné le rôle important que joue l'audit interne dans la fourniture d'une assurance raisonnable sur la bonne maîtrise des opérations de l'entreprise, notre étude vise à s'interroger sur l'apport de l'audit interne à atteindre les objectifs de l'entreprise. Notre problématique s'articule par la question suivante : **Comment l'audit interne contribue-t-il à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?**

Nous devons cependant apporter quelques éléments de réponses aux interrogations suivantes pour mieux cerner notre problématique :

- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Comment l'audit interne veille-t-il à la réalisation des objectifs fixés ?
- Comment se déroule une mission d'audit interne au sein de l'entreprise CO.G.B. LABELLE ?

Au regard des questions que nous avons soulevées dans notre problématique, nous avons provisoirement avancé que :

- **Hypothèse 1** : L'audit interne est une fonction indépendante qui fournit une assurance sur la maîtrise des opérations dans l'entreprise.
- **Hypothèse 2** : En proposant des recommandations formulées par l'auditeur afin d'améliorer le fonctionnement des services.
- **Hypothèse 3** : L'auditeur suit une démarche méthodologique appropriée pour bien mener sa mission.

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de l'application de la notion d'audit interne en Algérie, prenant CO.G.B. LABELLE comme cas d'étude pratique.

Afin d'arriver à une bonne analyse de notre recherche, soit du côté théorique ou pratique nous avons utilisé quelques outils importants dans la recherche scientifique. Ces outils sont comme suit :

- La recherche bibliographique : comprend la consultation d'ouvrages, d'articles, de sites officiels ainsi que tout autre format de document ayant une relation directe ou indirecte avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet et de bénéficier d'études précédentes.
- L'entretien : nous avons fait une série d'entretiens directs avec les employés et responsables de différents services, dont : le service achat, service GRH, service commercial, service finance et comptabilité, service contrôle de gestion, ainsi qu'avec le DG, d'où nous avons pu dessiner les grandes lignes de notre travail.
- Questionnaire : il est considéré comme une technique essentielle dans notre travail afin d'illustrer la perception des collaborateurs sur la mise en place de l'audit interne.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons opté pour une démarche structurée, composée de trois chapitres. Le premier présente un cadre conceptuel sur l'audit interne, composé de deux sections : l'historique et approche théorique sur l'audit interne, puis la relation entre l'audit interne et la gestion de l'entreprise. Le deuxième chapitre porte également sur deux sections : contribution de l'audit interne à la fixation des objectifs, suivie de la démarche d'une mission d'audit interne. Et enfin, le troisième chapitre illustre notre cas pratique au niveau de CO.G.B. LABELLE, composé de deux sections, la présentation générale de l'entreprise et la pratique interne pour la réalisation des objectifs.

CHAPITRE 1 :
NOTIONS DE BASE SUR L'AUDIT
INTERNE

CHAPITRE 1 : NOTIONS DE BASE SUR L'AUDIT INTERNE

Introduction

L'audit interne est une activité exercée en équipe au sein d'une entreprise par des personnes formées. Elle a pour but l'amélioration des performances de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils. Il s'agit d'une approche de perfectionnement des processus de gestion des risques, de surveillance et de gouvernance d'entreprise.

Ce premier chapitre se compose de deux sections. Dans la première section, nous abordons, l'aspect théorique de l'audit interne, à travers : sa définition, son rôle et ses objectifs. Puis, nous nous consacrons à ses normes et enfin les autres disciplines voisines de l'audit interne. Dans la deuxième section nous abordons la maîtrise des risques en entreprise et présentons l'audit interne comme un facteur d'efficacité de l'entreprise.

Section 1 : Aperçu théorique sur l'audit interne

Il est nécessaire dans cette première section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers ses définitions et son rôle, ses objectifs et ses normes, et enfin ses relations avec les autres fonctions voisines de l'audit interne.

1.1 Définition, rôle et objectifs de l'audit interne

1.1.1 Définitions de l'audit interne

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée. Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) « L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles,

méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... »³

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »⁴.

La définition officielle adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA) en juin 1999 et approuvée en 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des 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, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁵.

Peut se définir aussi : L'audit interne est un 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 principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats.

De ce fait, l'audit interne se voit couvrir trois volets :

- 1- L'examen de la pertinence du système du contrôle interne ;
- 2- L'examen de l'efficacité du système du contrôle interne ;
- 3- L'examen de la qualité d'exécution des responsabilités.

³ SCHICK, P. « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p. 5.

⁴ AMMAR, S. « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Mémoire de Fin de Cycle, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p. 3.

⁵ SCHICK, P., Op.cit., p. 5.

1.1.2 Rôle de l'audit interne

Le principal rôle⁶ de l'audit interne est de donner une assurance en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

L'audit interne est d'autant plus en mesure de fournir une assurance lorsque le niveau, la qualité et la structure de ses ressources sont en phase avec la stratégie de l'organisation et les normes de l'IIA. La capacité de l'audit interne à fournir ce service est renforcée lorsqu'il ne subit aucune influence inappropriée. En maintenant son indépendance, l'audit interne peut effectuer ses évaluations de manière objective et délivrer à la direction et au conseil une analyse éclairée et sans biais concernant les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne. A partir de ces constats, l'audit interne recommande des évolutions pour améliorer ces processus et suit leur mise en œuvre.

L'audit interne donne des points de vue et agit comme un catalyseur permettant à la direction et au conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Pour l'IIA, la mise en perspective de la gouvernance, des risques et des dispositifs de contrôle par l'audit interne suscite des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation. Elle renforce la confiance dans l'organisation et permet de prendre des décisions avisées. De plus, un audit interne performant peut avoir la maturité nécessaire pour proposer à l'organisation une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents, avant qu'ils ne se transforment en crises.

1.1.3 Objectifs de l'audit interne

La mise en place d'un système d'audit interne dans une entreprise a pour objectif d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise. De nombreux auteurs proposent de classer ses objectifs en trois niveaux :

1. La régularité : à ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

⁶ The Institute of Internal Auditors, « Prise de position : rôle de l'audit interne dans la gouvernance », Mai 2018.

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- 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.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise. Il informe les responsables de toute sorte de déviation ou de déformation, il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer les solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

2. L'efficacité : à ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux instructions internes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats réalisés et l'objectif fixés préalablement, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi "le pourquoi" de cet écart et comment le réduire.

3. La pertinence : est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux objectifs recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc à ce niveau à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les moyens utilisés et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la DG, la pertinence va être exprimée comme étant un écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Pour atteindre ces objectifs, l'auditeur doit mettre en œuvre des contrôles pour vérifier que les états financiers répondent aux divers critères qui assurent leur qualité. Ces critères sont les suivants :

- **L'exhaustivité** : toutes les opérations réalisées par l'entreprise sont reflétées dans les états financiers ;
- **L'existence** : tout ce qui est inscrit au bilan doit exister réellement ;
- **La propriété** : tout ce qui appartient à l'entreprise doit figurer ;

- **L'évaluation** : tout ce qui n'est pas évalué ne rentre pas dans la comptabilité.

1.2 Normes de l'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisation dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers, il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes⁷ internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Les Normes ont pour objet :

1. De guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes, Elles sont constituées :

- De déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les normes.

Les normes sont constituées de deux principales catégories : les normes de qualification et les normes de fonctionnement. Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne, les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement

⁷ The Institute of Internal Auditors, « Cadre des références internationale des pratiques professionnelles », édition 2017.

s'appliquent à toutes les missions d'audit. Le Tableau 1 renvoie aux normes et leurs interprétations.

Les normes de mise en œuvre complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance ou de conseil.

Tableau 1 : Normes de l'audit interne et leurs interprétations

Normes et interprétations	
Normes de qualification	<ul style="list-style-type: none"> ● Norme 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, ainsi qu'avec les normes. ● Normes 1100-Indépendance et objectivité : l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. ● Norme 1200-Compétence et conscience professionnelle : les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle. ● Norme 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. Le programme doit être conçu dans un double but ; aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code de déontologie.
Normes de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ● Norme 2000-Gestion de l'audit interne : le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. ● Norme 2100-Nature du travail : l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Norme 2200- Planification de la mission : les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. ● Norme 2300-Accomplissement de la mission : les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer les documenter d'informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. ● Norme 2400-Communication des résultats : les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. ● Norme 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. ● Norme 2600-Acceptions des risques par la direction générale : lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale accepte un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.
<p>Normes de mise en œuvre</p>	<p>Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.</p>

Source : Etabli par nos soins à partir du document The Institute of Internal Auditors, « Cadre des références internationale des pratiques professionnelles », Édition 2017.

1.3 Fonctions voisines de l'audit interne

L'audit interne est en relation avec d'autres fonctions, néanmoins il se distingue de ces dernières et présente aussi des similarités⁸.

1.3.1 Audit interne et audit externe

L'audit externe est une activité indépendante dont la mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et des états financiers de l'entreprise.

⁸ RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 8^{ème} Édition Eyrolles, Paris, 2013, p.66.

❖ **Les différences**

- Le statut de l'auditeur :
 - 1) Audit interne : l'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.
 - 2) Audit externe : l'auditeur externe (cabinet international ou commissaires aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de service juridiquement indépendant.
- Les bénéficiaires de l'audit :
 - 1) Audit interne : l'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise comme les managers, direction générale, éventuellement comité d'audit.
 - 2) Audit externe : l'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin tels que les actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs.
- Les objectifs de l'audit :
 - 1) Audit interne : l'objectif de l'audit interne est d'aider l'entreprise à maîtriser ses activités en renforçant le système de contrôle interne.
 - 2) Audit externe : l'objectif de l'audit externe est de certifier l'exactitude, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers de l'entreprise. Notons qu'à la différence de l'audit interne pour lequel le contrôle interne est un objectif, l'audit externe utilise celui-ci comme un moyen de contrôle interne financier, comptable et quantitatif.
- Le champ d'application de l'audit :
 - 1) Audit interne : s'applique à un domaine beaucoup plus vaste, il touche à toutes les fonctions dans toutes leurs dimensions. Les frontières sont nettes entre les deux types d'audit. Tout ce qui a une dimension financière relève de l'audit externe même s'il s'agit d'un entretien ou d'un recrutement.
 - 2) Audit externe : touche à tout ce qui concourt à la réalisation des états financiers et à la détermination des résultats et ce, dans toutes les fonctions de l'entreprise.
- La prévention de la fraude :
 - 1) Audit externe : l'audit externe s'intéresse à toute fraude, dès l'instant qu'elle a ou est susceptible d'avoir, une incidence sur les résultats.
 - 2) Audit interne : une fraude touchant par exemple à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne, mais non l'audit externe.
- L'indépendance de l'auditeur :
 - 1) Audit externe : cette indépendance n'est pas de même nature. L'indépendance de l'auditeur externe et celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.

- 2) Audit interne : celle de l'auditeur interne est assortie des restrictions.
- La périodicité des audits :
 - 1) Audit externe : les auditeurs externes réalisent en générale leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année. En dehors de ces périodes, ils ne sont pas présents, sauf le cas de certains grands groupes dont l'importance des affaires exige la présence permanente d'une équipe tout au long de l'année.
 - 2) Audit interne : l'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction du risque et qui l'occupent avec la même intensité quelle que soit la période.
 - La méthode de l'auditeur :
 - 1) Audit externe : les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.
 - 2) Audit interne : la méthode des auditeurs internes est spécifique et originale.

❖ Les complémentarités

- L'audit interne est un complément de l'audit externe. Là où il 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.

1.3.2 Audit interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage en oeuvre dans une société ou une institution. Son objectif est d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion analyse les performances de l'ensemble des activités de l'entreprise, afin de déterminer les gains de productivité possibles ou les synergies envisageables. Pour y parvenir, il établit son évaluation à partir de données chiffrées collectées dans l'entreprise, en puisant selon les besoins dans la comptabilité générale ou analytique, et en mettant en place des indicateurs mesurant l'écart entre les objectifs poursuivis et la situation réelle. Il prédit également le futur taux de rentabilité de la société, en se basant sur les résultats passés. Son avis a généralement un impact non négligeable sur la stratégie menée par l'entreprise.

❖ **Les différences**

- Quant aux objectifs :
 - 1) Audit interne : les objectifs de l'audit interne visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.
 - 2) Contrôle de gestion : il s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures. Il veille au maintien des grands équilibres de l'entreprise (achats, ventes, stocks, etc.).
- Quant aux champs d'application :
 - 1) Audit interne : l'auditeur s'intéresse aux domaines comme la sécurité, qualité et relations sociales, environnement, etc.
 - 2) Contrôle de gestion : le contrôleur de gestion s'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
- Quant à la périodicité :
 - 1) Audit interne : la période est définie en fonction de risque.
 - 2) Contrôle de gestion : l'activité est largement dépendante du résultat et souvent basculée par les propriétés de direction générale.
- Quant aux méthodes de travail :
 - 1) Audit interne : 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.
 - 2) 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. Aussi, il analyse le budget du service d'audit interne.

❖ **Les 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 détaillée 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.

1.3.3 Audit interne et inspection

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise. L'inspection⁹ n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce en fonction d'audit.

❖ Les différences

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. À la différence de l'audit interne, l'inspection¹⁰ :

- N'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives. Si elle le fait, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce, au moins pour partie, une fonction d'audit ;
- Réalise plus des contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires ;
- Peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit interne n'intervient que sur un mandat ;
- Dispose d'une totale liberté pour fixer ses objectifs et définir ses méthodes de travail, à la différence de l'audit interne qui est soumis à des normes professionnelles.

1.3.4 Audit interne et contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif permanent, mis en œuvre par les responsables d'une organisation, pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Le contrôle interne est un acte inhérent à tout acte de management et constitue un préalable indispensable à la maîtrise et au développement d'une action ou d'un projet.

❖ Les différences

Le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne qui est l'organe, la fonction ou l'entité dont la mission est de s'assurer en permanence de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

⁹ VATIER, R. « Audit de la gestion sociale », Éditions d'Organisation, 1989, p. 56.

¹⁰ RENARD, J., Op.cit., p. 76.

- **Audit interne**
 - Est une activité indépendante ;
 - Est une vérification du système de contrôle interne ;
 - Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- **Contrôle interne**
 - Est un outil ou support de l'audit interne ;
 - Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ;
 - Est réalisé pour suivre le système de gestion, détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Section 2 : Audit interne et gestion de l'entreprise

La gestion se définit comme étant la manière de piloter une entreprise en utilisant de façon optimale les ressources allouées pour atteindre les objectifs visés. Chaque organisation se trouve devant la réalisation de ses activités confrontées à des risques, ces derniers s'il ne sont pas identifiés et pris en charges rapidement et efficacement, ils peuvent nuire à la longévité et l'atteinte des objectifs de l'entreprise et voir même causer sa perte.

2.1 Maîtrise des risques en entreprise

Le risque¹¹ est un concept quotidien que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs incertitudes concernant les effets probables d'un environnement incertain, puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude. Les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme d'événements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet matériel sur l'entreprise et ses objectifs, les effets négatifs s'appellent les risques.

Nous distinguons divers types de risques qui sont généralement classées selon l'origine, l'activité et la nature¹². Cette typologie et classification sont illustrées dans le Tableau 2.

¹¹ KAFANDO, T, « Contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques », Mémoire de Fin de Cycle, Institut Supérieur De Comptabilité De Banque Et De Finance, Centre Africain d'Études Supérieur En Gestion, 2011, p. 105.

¹² GUENNOUN, M. et TALBI, A. « Identification et classification des risques selon la typologie des entreprises », Congrès International en Génie Industriel et Management des Systèmes, Fès : Maroc, 2012, p. 58.

Tableau 2 : Classification des risques dans une entreprise et dans une mission d'audit

Types de risques	
Selon l'origine	<p>a) Risque interne : résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>b) Risque externe : indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.</p>
Selon la nature	<p>a) Risque inhérent : existe en soi sans tenir des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise.</p> <p>b) Risque de non contrôle : constitue la possibilité que le système de contrôle interne ne permet pas de détecter une erreur dans les états financiers ou lors de la réalisation d'erreur dans un compte ou un flux de trésorerie.</p> <p>c) Risque de non détection : risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est du soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.</p> <p>d) Risque résiduel : subsiste après application des politiques de gestion des risques.</p>
Selon l'activité	<p>a) Risque économique et financier : englobe les risques qui menacent les flux liés aux titres financiers.</p> <p>b) Risque social : constitue l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise.</p> <p>c) Risque environnemental : ensemble des facteurs internes et externes liées à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte des objectifs.</p> <p>d) Risque opérationnel : risque de pertes qui provient des erreurs du personnel, des systèmes et processus ou des événements externes.</p>

Source : Adaptation d'après, Guennoun. M et Talbi. A, Op.Cit., p. 58.

L'audit interne a évolué dans le temps. Ainsi, en matière de management des risques, il s'implique aujourd'hui dans la vérification du processus et apporte souvent un soutien actif et continu dans son élaboration. L'entreprise dans sa gestion globale fait face à des situations imprévisibles et à des aléas fréquents. Il n'est pas toujours facile de maîtriser les activités d'une

entreprise, dans ces conditions d'incertitude. C'est pourquoi le rôle de l'audit interne est particulièrement important dans ce secteur. L'auditeur interne doit posséder des compétences sociales qui lui permettent de mettre en valeur ses compétences techniques. Le responsable de l'audit interne doit s'informer auprès du management et du conseil, du rôle attendu de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'entreprise. Ce rôle doit être dans la charte.

L'audit interne peut faciliter ou permettre la mise en œuvre des processus (établir une cartographie des risques, mettre en place des équipes des gestionnaires, animer des ateliers d'identification des risques), mais ne doit en aucun cas assurer la responsabilité du management des risques identifiés. Il doit obtenir la confirmation du manager qui lui seule veille à l'identification et au suivi des risques et en assume la responsabilité.

Si l'on intègre la gestion des risques dans l'audit interne, cela signifie que l'on accepte un "audit fondé sur les risques " et que l'on utilise des outils de gestion des risques pour planifier, réaliser et finaliser les audits internes. Il s'agit-là d'une démarche où les rôles, les relations et le cadre doivent être clairement définis.

Pour aider à la maîtrise des risques, l'audit interne doit évidemment connaître ces risques mais également leur évolution et il lui faut mettre ses compétences à jour en permanence¹³.

2.2 Outil d'aide à la prise de décision

Une décision¹⁴ est une réalisation que l'on prend concernant quelque chose, on entend par prise de décision le processus qui consiste à faire un choix parmi plusieurs alternatives. La décision est en effet une prise de risque, la prise de décision en univers complexe et donc l'anticipation des conséquences possibles et un exercice aux multiples inconnus.

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

¹³ AKKOUCHE, S., BAUCHE, B. et MASSIOUN, T. « L'audit interne : Est-il une fonction clé pour la détection et la gestion des risques ? », Mémoire de Fin de Cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2013, p. 48.

¹⁴ GUERROUT, S., KESSAI, R. et MENASRIA, N. « La contribution de l'audit interne à la performance et la réalisation des objectifs d'une entreprise », Mémoire de Fin de Cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2010, p.58.

produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité.

Ces systèmes traitent non seulement les données produites par la direction mais également celle qui sont liées à son environnement externe. Ces données est nécessaire quant à la prise de décisions pertinentes. Il existe également un besoin plus large de communication efficace, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est à dire ascendante, descendante et transversale.

La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel, ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

Un concept de gestion de l'information ainsi que des outils comme les prépositions d'amélioration peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un système de contrôle interne. En ce sens, l'audit interne aide à la prise de décision par l'équipe dirigeante en mettant à sa disposition des informations fiables et crédibles.

2.3 Facteur de l'efficacité de l'entreprise

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, il est sous-entendu qu'il englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Il est toutefois utile de décomposer en rappelant le sens des deux termes :

1. L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus régulièrement la réponse adéquate à l'attente ;
2. L'efficience, dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir -faire), aux comportements (le savoir être), et a la communication (le faire savoir).

L'efficience est donc très largement imprégnée par la culture là où règne une expansion importante, lorsque l'entreprise est en plein croissance et qu'il s'agisse d'éliminer au maximum freins et facteurs de ralentissement. Au contraire, lorsque l'entreprise est en position de moindre croissance, la culture est la plus qu'une conservation des acquis qu'une culture de développement, et lorsqu'à fortiori la situation est celle de tous les dangers, l'appréciation

d'efficacité se fait en termes d'affinement des règles et procédures, de meilleures définitions des responsabilités, voire de substitution de règles plus strictement aux dispositions antérieures.

Conclusion

L'audit interne est une fonction de conseil qui apporte une assistance et donne des avis. Cette démarche dépasse l'aspect exclusif du contrôle pour se situer au niveau de la réflexion et de la recherche des solutions de progrès et ce, pour permettre à la direction d'assurer ses responsabilités sans surprise.

Fonctionnant en toute indépendance au sein de l'organisation, l'audit interne est mené par des professionnels qui savent reconnaître toute l'importance d'une gouvernance solide. Ils ont également une connaissance approfondie des systèmes et processus métiers et sont fondamentalement motivés par la contribution qu'ils apportent au succès de leur organisation.

CHAPITRE 2 :

**FIXATION DES OBJECTIFS DANS
UNE MISSION D'AUDIT INTERNE**

CHAPITRE 2 : FIXATION DES OBJECTIFS DANS UNE MISSION D'AUDIT INTERNE

Introduction

Dans le monde des affaires, l'auditeur interne joue un rôle clé en aidant la direction à atteindre les objectifs de l'entreprise. L'auditeur interne évalue le fonctionnement de l'entreprise avec les prévisions règles pour déterminer les résultats avec des objectifs. L'auditeur interne est concerné par la gestion des risques d'une entreprise, le maintien et le développement de l'entreprise, l'évaluation des risques et la facilitation et développement d'une stratégie de soutien.

Dans la première section nous abordons l'aspect théorique des objectifs d'une entreprise, à travers leur définition et leur typologie. Dans la deuxième section, nous retraçons les différentes démarches d'une mission d'audit interne, dont le profil de l'auditeur interne. Ensuite nous illustrons la mission de l'audit interne, à travers les étapes suivantes : la préparation, la vérification et la phase de conclusion. Enfin, nous présentons les différents outils de l'audit interne.

Section 1 : Contribution de l'audit interne à la fixation des objectifs

Le pilotage de la performance passe par un système d'objectifs cohérents et pertinents. Le choix de ces derniers est une étape importante pour la réussite individuelle et collective.

1.1 Définition et typologie des objectifs d'une entreprise

1.1.1 Définition d'un objectif en entreprise

Un objectif est un but concret et accessible que l'on recherche à atteindre dans un délai déterminé¹⁵.

- **Il peut être quantitatif ou qualitatif** : Les objectifs sont fixés en fonction de la finalité de l'entreprise. Par exemple, l'objectif est la croissance de 5% du chiffre d'affaire où la finalité est la croissance du chiffre d'affaire.

¹⁵ Sur le site internet : <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/definition-de-lobjectif-de-lentreprise-quoi-pour-qui-et-pour-quel-impact> , la date de consultation 09/05/2020 .

- **Il peut être séquentiel** : Par exemple "avoir 1 point de vente à 2 ans puis 5 à 3 ans".

Un objectif est MALIN :

- **Mesurable** : on peut dire si l'objectif a été atteint ou non.
- **Atteignable** : l'objectif doit être réaliste et "possible".
- **Limité dans le temps et dans l'espace** : définir où et dans quel laps de temps l'objectif sera réalisé.
- **Identifiable** : tout le monde doit comprendre l'objectif de la même manière.
- **Négociable** : il est possible de revoir le niveau d'exigence de l'objectif à la hausse ou à la baisse.

1.1.2 Typologie d'objectifs d'entreprise

Les objectifs peuvent être de différents ordres :

- **Stratégiques** : en lien direct avec la vision globale de l'entreprise qu'ils contribuent à dessiner et faire vivre.
- **Opérationnels** : découlant des premiers, ils permettent à chaque service, entité, équipe de mettre en œuvre à son niveau et dans son domaine les actions spécifiques nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- **Collectifs** : ils donnent du sens aux missions de chacun, développer l'intelligence collective¹⁶ au sein de l'organisation et favorisent la cohésion et la coopération.
- **Individuels** : ils incitent à l'action et au dynamisme et participent à la motivation.

Et il peut y avoir plusieurs types d'objectifs :

- **Des objectifs non économiques** : atteindre un taux de notoriété de 60%, avoir tel ou tel partenaire industriel, proposer l'offre uniquement en ligne ou mixer la vente en ligne et

¹⁶ **L'intelligence collective** désigne la capacité d'une communauté à faire converger **intelligence** et connaissances pour avancer vers un but commun. Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (ou agents).

en magasins, modifier la relation avec le client pour passer du standardisé au sur-mesure, etc.

- **Des objectifs financiers** : réduire les coûts de 10%, augmenter la rentabilité de 15%, passer d'un paiement à l'achat en un paiement sur abonnement, limiter les charges fixes à X% du chiffre d'affaires, etc.
- **Des objectifs économiques** : conquérir un tel marché, toucher la cible des séniors en plus de la cible actuelle, se concentrer sur tel ou tel type de client, se différencier de telle ou telle façon des concurrents, etc.

Ces objectifs se déclineront dans les différentes fonctions de l'entreprise : la stratégie générale se décline ensuite en stratégies opérationnelles (politique de commercialisation, politique de communication, politique RH...etc.). La question qui se pose est comment établir ces objectifs?

1.2 Etablissement et gestion d'un objectif d'entreprise

1.2.1 Etablissement d'un objectif d'entreprise

Nous supposons trois étapes principales pour déterminer les objectifs d'une entreprise¹⁷.

La première étape est le **processus de négociation** (ou de marchandage) qui détermine les conditions générales de l'entreprise et de sa composition.

La deuxième étape est le **processus de contrôle interne** à partir duquel les objectifs sont élaborés et stabilisés. L'analyse des capacités diverses de l'entreprise, des particularités de ses composantes, de leurs attentes implicites et explicites, des liens entre les différents individus ou différents niveaux de décisions, etc., permet d'établir les bases d'une procédure de contrôle interne. Cette dernière déterminera les limites de tel ou tel objectif peut s'avérer un choix judicieux et jusqu'à quel niveau la réalisation des ambitions peut être raisonnablement espérée.

La troisième étape est le **processus d'ajustement** adaptatif aux modifications observées dans l'environnement. Cela permet de remodeler le fonctionnement de l'organisation en fonction des variations de l'environnement.

¹⁷ Sur le site internet : <https://fr.scribd.com/doc/88631628/Contribution-de-l-Audit-Interne-Dans-La-Realisation-Des-Objectifs-de-l-Entreprise> , publié par [Amine Mhs](#) , la date de consultation 06/05/2020, page 45.

❖ **Qualités exigées pour un bon objectif**

Les objectifs qu'une entreprise se fixe sont souvent une forme de cible à atteindre¹⁸. Cependant, le problème le plus important n'est pas de multiplier les objectifs de l'entreprise mais d'en retenir que le minimum. Un bon objectif devra posséder les qualités suivantes :

- Pouvoir s'exprimer de façon simple et sans ambiguïté ;
- Pouvoir s'adresser à toutes les cellules d'activité de l'entreprise même si les adaptations sont nécessaires ou si toutes les fonctions ne sont concernées au même degré ;
- Permettre de faire des comparaisons dans le temps, qui consiste à suivre l'évolution de l'entreprise sur la base des mêmes objectifs avec d'autres entreprises travaillant dans le secteur d'activité.

Il est donc préférable de ne retenir qu'un nombre restreint de cibles dans le but de motiver tous les membres de l'entreprise et d'intégrer toutes ces cibles dans le management de l'entreprise.

❖ **Procédure d'élaboration des objectifs**

La prise de décision en ce qui concerne les objectifs à réaliser par l'entreprise relève du dirigeant ou de l'équipe dirigeante. Cette décision sera le plus souvent le flux de procédure d'évaluation et de négociation. Plusieurs procédures possibles se distinguent et partant, plusieurs styles de gestion possibles¹⁹ :

- Le dirigeant évalue et décide seul des objectifs à réaliser. Notons qu'ici avec ce type de gestion les intervenants de l'entreprise ne se sentent pas concernés d'où le risque de voir les cibles irréalisées. Toutefois, cette procédure est d'autant plus appliquée que l'entreprise est gérée de façon centralisée et personnalisée.

Ce style de gestion convient aux entreprises personnelles travaillant dans un environnement stable.

- Le dirigeant décide seul mais en s'appuyant sur des évaluations extérieures. Cette évaluation peut être le fait d'une société de conseil, d'un service fonctionnel chargé de la planification stratégique.

¹⁸ [Amine Mhs](#), Op.cit., p. 43.

¹⁹ [Amine Mhs](#), Op.cit., p. 44.

Le rôle de ces conseils sera de faire le diagnostic stratégique et de suggérer ensuite des grandeurs pour les cibles à atteindre.

- Le dirigeant décide collectivement en s'appuyant sur des avis extérieurs.

L'évaluation des cibles fait l'objet d'une discussion collective qui peut pour les dirigeants s'apparenter à une véritable négociation entre les différents services, les directions et les divisions.

Cette évaluation collective peut se faire de façon multiple. Nous présenterons cependant deux d'entre elles qui sont les plus utilisées :

- Le processus de navette qui consiste à envoyer aux différents services une maquette en précisant les buts généraux de la direction. Les services font des contre-propositions à la direction générale ou à la direction de la planification. L'aller-retour se poursuit jusqu'à l'obtention d'une certaine cohérence d'une part entre les objectifs acceptés par les différents services et ceux préconisés par la direction et d'autre part entre les objectifs et les moyens ;
- La procédure de comité qui consiste à créer un comité comprenant des représentants des services concernés. L'intérêt du comité étant d'une rapidité supérieure à la procédure de la navette. Son inconvénient sera d'exacerber les tensions et les rapports de force entre les services pouvant déboucher sur de véritables conflits qui démobiliseront les responsables dans la réalisation des objectifs.

1.2.2 Gestion d'un objectif d'entreprise

La gestion consiste à réaliser des objectifs à partir de l'utilisation efficace d'un ensemble de moyens (de ressources productives)²⁰. La gestion s'étend donc de la collecte d'informations jusqu'à l'exécution en passant par la prise de décision. Les objectifs suivent des stratégies qui, au sens général du terme, constituent le cadre général pour l'ensemble des décisions et des actions ayant pour but d'assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise.

En fonction des limites des capacités organisationnelles, tous les renseignements ne sont pas complets.

Toutes les situations futures ne sont pas prévisibles. De ce fait, les membres de l'entreprise chercheront à développer des systèmes de contrôle réciproque à partir des engagements. L'un des éléments stratégiques du processus de contrôle est le budget dont le non-respect peut

²⁰ [Amine Mhs](#), Op.cit., p. 45.

impliquer à la fois des coûts généraux et des coûts personnels incombant à tel ou tel groupe d'individus. Un autre moyen de contrôler les objectifs passe par l'attribution des fonctions précises aux agents.

La division du travail et la spécialisation sont habituellement présentées comme des éléments stratégiques de contrôle à côté de leur aspect purement technique. Limiter le champ d'action de tel ou tel groupe, en fonction des objectifs à atteindre, n'est pas seulement un critère technique mais dépend aussi du mode d'organisation interne choisi par l'entreprise dans le but d'élaborer et d'atteindre les objectifs.

L'étude menée par les dirigeants d'entreprise, à travers la détermination des objectifs, donne naissance à une approche plus globale présentée sous le nom de la théorie de contrôle qui décrit le fonctionnement interne d'une entreprise à travers les rapports de contrôle de la fixation des objectifs.

Section 2: Démarches d'une mission d'audit interne

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige de la simplicité pour la meilleure méthode possible, une plus grande rigueur, une relativité du vocabulaire qui est l'expression et le véhicule de la clôture, et une assez large adaptabilité. Il convient donc de présenter dans cette section le profil de l'auditeur interne, puis la signification de la mission d'audit interne.

2.1 Profil de l'auditeur interne

L'auditeur au cours de son travail est seul, face à une organisation où les dirigeants n'acceptent le contrôle que dans la mesure où il apporte une plus grande satisfaction pour une meilleure rentabilité. Face à cette difficulté, l'auditeur doit savoir communiquer avec la totalité de la population auditée.

Quelles sont les qualités et les qualifications qui permettent de faire face à ces difficultés ? Et quelles sont les missions auxquelles est-il soumis ?

2.1.1 Qualités de l'auditeur

Les qualités nécessaires à l'auditeur peuvent s'acquérir, se cultiver et se développer. Nous en distinguons ²¹ :

²¹ D'après les résultats de recherche de: BECOUR, J-C. et BOUQUIN, H. « Audit opérationnel: efficacité, efficacité ou sécurité », 2^{ème} Édition Economica, Paris, 1996, p. 381-384.

❖ **Caractéristiques humaines inhérentes à la fonction**

Chacune de ces caractéristiques peut définir un bon auditeur :

- Une capacité d'analyse : pour comprendre le problème dans les activités telle que la production ;
- Une capacité de synthèse : identifier clairement les idées simples qui constituent les opérations complexes ;
- La créativité : conduit l'auditeur à organiser une méthode de travail qui permet d'apporter des solutions harmonieuses à des problèmes complexes ;
- La capacité de communiquer clairement aux dirigeants et les messages nécessaires pour atteindre les objectifs de contrôle ;
- La capacité d'adaptation aux changements de toutes natures: d'environnement, de culture, de climat, de rythme de travail, etc.;
- La capacité de communication en plusieurs langues étrangères.

❖ **Caractéristiques qui s'acquièrent**

D'autres caractéristiques peuvent se perfectionner soit au contact des responsables de l'audit, soit à celui des responsables de la gestion des entreprises.

❖ **Caractéristiques génériques de l'entreprise**

L'auditeur interne est un collaborateur de l'entreprise et il doit appréhender, comprendre et assimiler l'entreprise, il doit aussi démontrer qu'il prévalait l'intérêt de celle-ci sur son intérêt personnel.

2.1.2 Qualification de l'auditeur

Les connaissances techniques que l'auditeur portent sur les compétences suivantes ²² :

- Les techniques de base de contrôle physique, technologique, administratif et comptable ;
- La maîtrise des aspects fondamentaux de technologie liée à l'entreprise dans laquelle il opère à titre d'exemple l'entreprise de production et de distribution de produit de luxe, lié à l'effet mode ;
- La connaissance des méthodes de contrôle, comme les inventaires physiques de toutes natures (stocks, immobilisation corporelles et incorporelles), les principes généraux élémentaires de contrôle d'organisation (principe de séparation de fonction, division de tâches, séparation des exercices qui sont applicables à toutes les entreprises).

²² BECOUR, J-C. et BOUQUIN, H, Op.cit., p.385-386.

2.1.3 Missions de l'auditeur interne

Les missions de l'auditeur interne sont classées en deux types²³: les missions d'assurance et les missions de conseil.

❖ Les missions d'assurance

Dans le cadre de ces missions, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Elles comportent généralement trois types d'interventions :

- La personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné ; le propriétaire du processus ;
- La personne ou le groupe réalisant l'évaluation ; l'auditeur interne ;
- La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation ; l'utilisateur.

❖ Les missions de conseil

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Elles comportent habituellement deux interventions :

- La personne ou le groupe qui fournit les conseils ; l'auditeur interne.
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés ; le client.

2.2 Mission d'audit interne et ses différentes phases

2.2.1 Définition et critères de la mission d'audit interne

❖ Définition

La signification d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, qui sont toujours les mêmes. Le travail de l'auditeur est donc une succession de missions diverses qui ne se chevauchent pratiquement jamais.

Une mission est une tâche ou activité de révision particulière telle qu'une revue d'auto-évaluation, d'investigation d'une fraude ou une mission de conseil.

❖ Critère de la mission d'audit interne

L'auditeur interne peut mener des missions diverses, Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée de la mission.

²³ OBERT, R. et MAIRESSE, M.P. « Comptabilité et audit : Manuel et applications », DSCG 4, 2014/2015, p.473-475.

a. Champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit interne peut varier de façon significative en fonction de deux éléments :

- **L'objet** : Permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales ; les missions spécifiques portant sur un point précis en un lieu déterminé et les missions générales ne connaissent aucune limite géographique.
- **La fonction** : On distingue les missions uni-fonctionnelles, qui concerne une seule fonction qu'elle soit spécifique ou générale et des missions plurifonctionnelles qui sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

b. Durée

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit interne. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer. Nous distinguons des missions longues et des missions courtes :

- **Les missions longues (plus d'un mois)** : Les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit. On constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit interne riche en recommandations nombreuses et constructives.
- **Les missions courtes (inférieur ou égales à quatre semaines)** : Si la mission est courte, cela veut dire en générale qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser son peu nombreuses. Ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance, à la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible.

2.2.2 Phases d'une mission d'audit interne

Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne s'articule autour des trois phases suivantes : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

A. Phase de préparation

La mission d'audit s'ouvre par cette phase. Elle exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage ainsi qu'une bonne connaissance de l'entité à auditer, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Au niveau de cette phase, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

❖ **Ordre de mission**

L'ordre de mission²⁴ est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une telle entité et qui précise la mission et son étendue. On distingue deux types de missions à savoir les missions programmées et les missions spécifiques.

- **Missions programmées** : Ce sont des missions prévues dans le programme d'audit. Celui-ci constitue, par lui-même, un ordre de mission collectif. Le service d'audit ne doit pas attendre l'ordre de mission pour débiter une mission qui est prévue dans le programme d'audit.
- **Missions spécifiques** : Les missions d'audit spécifiques sont des missions non prévues dans le programme d'audit. Dans ce cas, l'ordre de mission spécifique est établi occasionnellement pour des missions correspondantes à des problèmes urgents, imprévus, nés de situations nouvelles ou demandées par d'autres structures de l'entité.

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- L'audit interne ne se saisit pas lui-même ses missions, il est là pour réaliser les missions qui lui sont confiées et la décision ne lui appartient pas;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente;
- L'ordre de mission vise à informer les principaux responsables concernés par la mission d'audit (les audités) qui doivent faciliter le travail des auditeurs internes.

❖ **Prise de connaissance du domaine à auditer**

Cette prise de connaissance²⁵ permet de bien cerner les préoccupations majeures de la mission, et ce en assurant :

- La recherche de tout élément de définition et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité auditée ;

²⁴ Sur le site internet, <https://fr.slideshare.net/BRAHIMMELLOUL/droulement-dune-mission-daudit>, la date de consultation 11/06/2020, p.1

²⁵ Sur le site internet, <https://fr.slideshare.net/YoussefBensafi/manuel-daudit-interne-usaid-publ>, la date de consultation 24/05/2020, p.40.

- La consultation de bases documentaires (bases de données informatiques ou tous autres fonds documentaires) de l'entité auditée ;
- La détection des points marquants de l'histoire du domaine audité ;
- L'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes ;
- L'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'audité ;
- La collecte des rapports antérieurs d'audit (interne ou externe) ou d'inspection ;
- L'établissement d'un organigramme et l'analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité.

❖ Identification des risques et des opportunités d'amélioration

Cette étape permet aux auditeurs internes de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes (T.F.F.A.).

L'objectif étant de prendre en compte les préoccupations de la hiérarchie supérieure et du responsable de l'entité auditée. Cette étape de prise de connaissance et de conscience doit éclaircir les exigences requises dans l'ordre de mission et permettre l'analyse des données collectées. Le résultat de cette étape est formalisé dans un plan d'approche.

Le plan d'approche doit s'appuyer sur des préoccupations claires et documentées, intégrant notamment celles exprimées par l'entité à auditer. Il doit également servir de base de discussion entre le chef de mission et le responsable de l'entité auditée pour valider les orientations proposées.

Quand le plan d'approche est formalisé et approuvé, il engage le travail de l'équipe d'audit interne et sert de guide pour la phase d'analyse des risques. Le plan d'approche clôt la phase de prise de connaissance et synthétise l'ensemble des informations et données collectées par les auditeurs internes.

❖ Définition des objectifs de la mission

C'est un contrat passé avec l'auditeur et qui va préciser l'objectif et le champ d'action de la mission d'audit, il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention, il permet à l'auditeur de connaître parfaitement sur quoi il s'engage et puisse en débattre. C'est à partir des éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement, que l'audit interne va définir

et proposer le champ d'application de sa mission, en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents significatifs.

B. Phase de réalisation

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et d'analyse de l'auditeur ainsi qu'à son sens de déduction. Il va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer et de définir le planning de travail, le suivi du travail et la documentation.

Pour cette phase l'auditeur doit poursuivre deux objectifs²⁶ :

- Mettre en exergue les points faibles et les points forts du dispositif de contrôle interne existant, détectés lors de la préparation de la mission ;
- Proposer des solutions d'amélioration

❖ Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture a pour but d'établir un premier contact avec les personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. La réunion portera sur :

- La présentation de l'audit interne : les audités parfois n'ont pas de notions sur l'audit interne, il convient alors de leur faire une petite présentation de l'audit interne.
- L'exposé et examen du rapport d'orientation : représente le point essentiel de cette réunion, où les auditeurs expliquent les éléments qui vont être traités et ce qu'ils ont l'intention de faire, c'est une occasion aussi de prendre l'avis des audités.
- La présentation du planning des rendez-vous : c'est une occasion pour l'auditeur de prendre des rendez-vous avec les personnes qu'il devra rencontrer pendant sa mission pour collecter des informations qui lui semblent nécessaires pour la réussite de sa mission.

❖ Travail sur le terrain

Durant cette étape de la mission d'audit interne, l'auditeur aura à mettre en œuvre le programme de vérification établi précédemment, c'est à l'issue des vérifications qu'il confirmera ou infirmera les faiblesses supposées.

Chaque dysfonctionnement confirmé donnera lieu à l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes « feuille d'observation » dans laquelle seront consignées : Les constats ; Les causes ; Les conséquences ; Les recommandations.

²⁶ BERTIN, E. « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Édition Eyrolles, Paris 2007, p. 42.

C. Phase de conclusion

Cette phase exige une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, l'auditeur élabore et présente son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte afin de permettre la validation générale, il rédige un document « le rapport d'audit ». Puis, il organise la réunion de clôture, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi. Cette phase passe par quatre étapes :

- Le projet de rapport d'audit interne ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit interne ;
- Réponses aux recommandations et suivi du rapport.

❖ Projet de rapport d'audit interne

Le projet de rapport est rédigé à la fin de chaque mission, pour permettre la validation générale, formaliser ses constats et ses recommandations et analyser les causes et les conséquences des faits constatés.

❖ Réunion de clôture

Le but de la réunion de clôture concerne la validation du rapport pour le rendre incontestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions et de formulation. Elle constitue la dernière chance de convaincre les audités ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques des problèmes constatés.

Cette réunion permet de valider techniquement les différentes sections du rapport d'audit interne. L'organisation de la réunion de validation est une étape très importante du fait :

- Du choix des participants (toutes les personnes impliquées dans la mission) ;
- De l'attribution des rôles dans l'équipe d'audit : Le responsable de la structure d'audit interne dirigera la réunion de validation et fera intervenir les auditeurs.

❖ Rapport d'audit interne

Ce document doit respecter un certain nombre de principes :

- Le rapport doit être présenté aux responsables des structures auditées à l'état de projet, puis discuté avec eux et si possible accepté avant sa diffusion définitive;

- Le rapport s'efforce d'être objectif, clair, concis, constructif. Un rapport d'audit est une suite de constats ; il doit éviter les jugements de valeur, les descriptions inutiles.
- Le rapport s'efforce d'être constructif et de contenir des recommandations sur les améliorations possibles. Elles doivent éviter d'apparaître comme étant la solution.

Selon la norme 2440, « le responsable de l'audit a la responsabilité de la revue et de l'approbation du rapport définitif avant qu'il ne soit émis, et décide à qui et de quelle manière il sera diffusé. Lorsque le responsable de l'audit interne délègue ces fonctions, il en garde l'entière responsabilité. »²⁷.

Le rapport d'audit ne peut s'accomplir que lorsque l'auditée a adressé sa réponse écrite aux recommandations du projet de rapport. Le rapport de l'audit interne communique aux principaux responsables concernés, pour action et à la hiérarchie supérieure pour information, les conclusions d'audit concernant la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que des actions de progrès soient développées.

❖ **Suivi du rapport**

La structure en charge d'audit interne, suit la réalisation des plans d'action élaborés par les entités auditées en application des recommandations formulées dans le cadre des missions d'audit, ces recommandations doivent présenter des réponses faites par l'auditer et faire un suivi des recommandations. Selon les pratiques existantes. Le suivi peut se faire selon deux procédés

- **Suivi des recommandations par l'audit interne :**

Dans ce cas l'auditeur retourne sur les lieux de la mission pour s'entretenir avec les responsables audités, constater les défaillances et les retards et éventuellement établir un rapport. Cette méthode empêche la négligence et incite à agir.

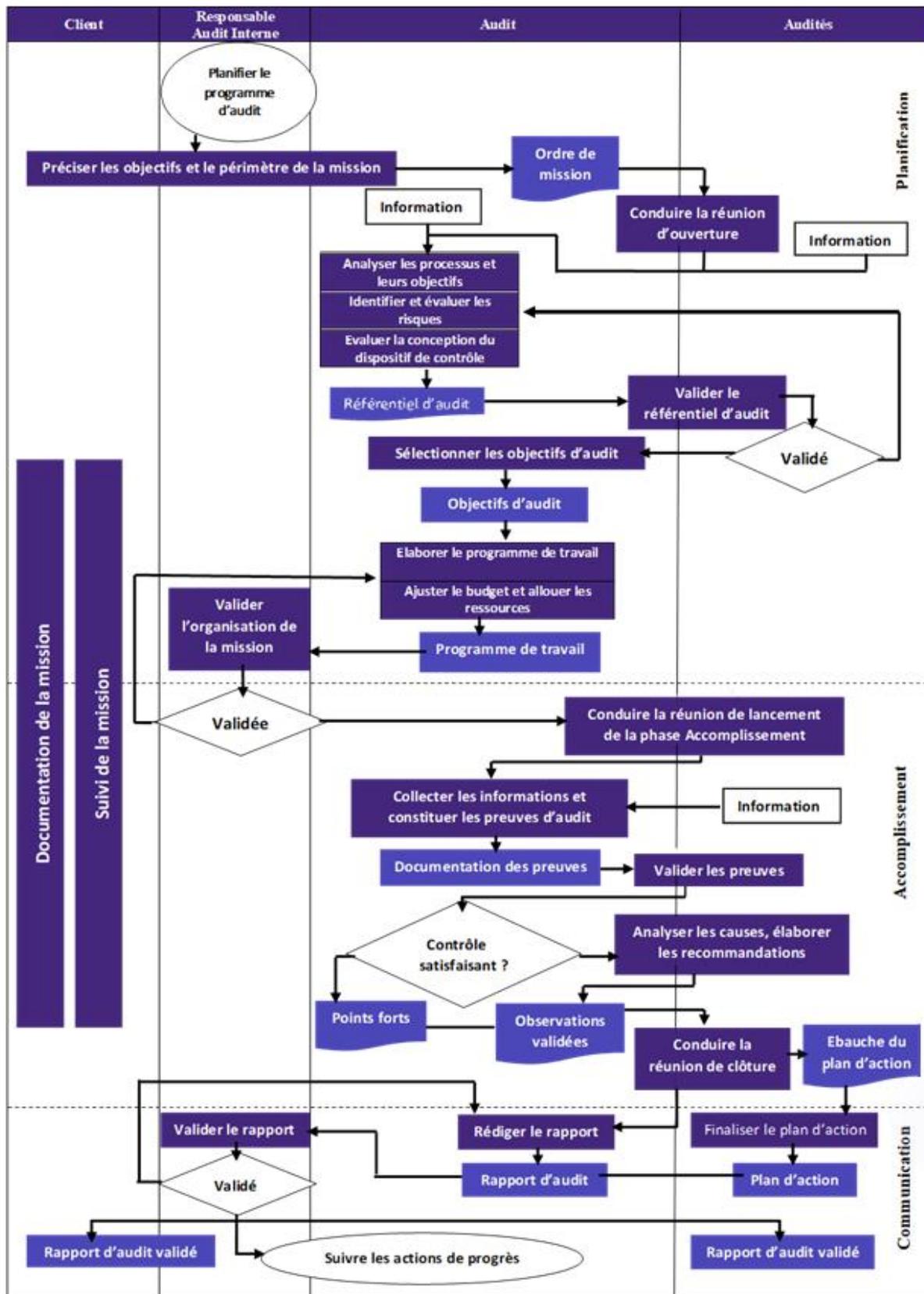
- **Suivi des recommandations par la hiérarchie :**

Dans ce cas, une note est adressée au supérieur hiérarchique des structures audités, cette note doit indiquer les recommandations mises en place et celles qui ne le sont pas avec justification. Pour les recommandations non suivies d'effet, le responsable hiérarchique prend les dispositions nécessaires pour leur mise en œuvre ou bien il prend la responsabilité de ne pas les suivre.

Le Figure 1 résume les phases de la mission d'audit interne.

²⁷ The Institute of Internal Auditors, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, 2017, p.29.

Figure 1 : Phases d'une mission d'audit interne



Source : IFACI : « Les outils de l'audit interne », 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Schéma du processus de conduite d'une mission, Eyrolles, 2013.

2.3 Outils d'audit interne

Le déroulement de la mission d'audit interne présenté dans la précédente section, nécessite l'utilisation d'outils et techniques constituant les principaux supports de travail de l'auditeur. Cette section présentera les différents outils et techniques nécessaires à l'accomplissement d'une mission d'audit interne. Sachant qu'il existe plusieurs critères de catégorisations de ces outils, on retiendra les deux suivants : les outils d'interrogation et les outils de description. Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques²⁸ :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens, etc. peuvent employer ces outils.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

2.3.1 Outils d'interrogation

Les outils d'interrogation sont ceux qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose lui-même, on peut citer : Les interviews, les sondages statistiques, les outils informatiques et les questionnaires de contrôle interne.

❖ Interviews

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

❖ Sondages statistiques

Les sondages statistiques permettent d'obtenir des preuves d'un dysfonctionnement concernant une population nombreuse en observant les faits sur un sous-ensemble réduit de cette population (échantillon), cet outil est utilisé par l'auditeur, lors de la phase de réalisation, pour l'obtention des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnements.

❖ Outils informatiques

Les outils informatiques permettent à l'auditeur un gain de temps important. Parmi ces outils on trouve (le pack office, des logiciels de statistiques, etc.)

²⁸ RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} Édition Eyrolles, Paris, 2007, p.329.

Ces outils sont nombreux et sont difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit créent leurs propres outils, plutôt que d'adapter des logiciels peu adaptés à leur fonction. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.

❖ **Questionnaire de contrôle interne**

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit, il permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou à une fonction précise, chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels on procèdera à des vérifications qui mèneront à l'identification des faiblesses pour ainsi porter des jugements.

L'organisation du questionnaire dépend de la chose que l'auditeur cherche à connaître du domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est un point crucial qui doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre un ordre logique, du plus général au plus spécifique et doivent progresser de façon à mettre en confiance l'audité. Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'audité.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité.

2.3.2 Outils de description

Les outils de description aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

❖ **Observation physique**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique²⁹ :

- 1) L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite.

²⁹ ZIANI, A. « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014, p. 74.

- 2) La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- 3) L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.

Cette observation se porte sur :

- **Les biens** : elle est assimilée à l'inventaire, il n'y a pas que l'observation quantitative mais aussi l'observation qualitative.
- **Les documents** : l'observation commence depuis les documents comptables, notes, procédures et papiers divers.
- **Les comportements** : l'auditeur observe le comportement du personnel et des ouvriers au travail.

❖ **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 et à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

❖ **Narratif**

La forme narrative est simple dans son principe, son avantage est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lectures). Toutefois, il est également difficile à exploiter du fait de la lourdeur et du manque de rigueur, décrire une description à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus.

❖ **Diagramme de Circulation des Documents (DCD)**

Le diagramme de circulation des documents est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Cet outil est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus. D'une façon générale, certaines règles doivent être respectées pour la bonne lisibilité du DCD :

- Subdiviser le diagramme si la procédure est complexe. Il est important de ne pas inclure trop d'éléments dans le diagramme ;
- Respecter la chronologie des opérations et ne pas hésiter à mettre en évidence les documents en attente, cela permet de montrer des gains de productivité possibles ;
- Ne pas laisser de documents sans source ou sans destination ;
- Utiliser une colonne commentaire qui permet de ne pas surcharger le diagramme lui-même.

❖ **Grille de séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la séparation des responsabilités entre les différents acteurs. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect de l'un des principes de base du contrôle interne, la séparation des fonctions.

❖ **Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (F.R.A.P.)**

La FRAP appelée aussi feuille d'observation est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration.

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par L'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associés.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de l'audit interne est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies.

L'audit interne vise, toutefois, à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

CHAPITRE 3 :
DEROULEMENT D'UNE MISSION
D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE
CO.G.B. LABELLE

CHAPITRE 3 : DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE CO.G.B. LABELLE

Introduction

Dans ce chapitre nous abordons l'aspect pratique de l'audit interne en prenant le cas de la fonction achat au sein de CO.G.B. LABELLE (SPA) de Bejaia.

Ce chapitre se compose de deux sections. En premier lieu, nous présentons l'entreprise où a lieu notre stage. Ensuite, nous abordons l'audit de la fonction d'achat tout en clarifiant le déroulement de la mission d'audit de cette fonction tout en suivant la méthodologie exposée dans les chapitres précédents.

Section 1: Présentation générale de CO.G.B. LABELLE

Dans cette section nous présenterons la société de CO.G.B. LABELLE (SPA) avec ses différentes directions hiérarchiques, puis nous allons porter plus d'intention à la direction achat ou nous avons effectué notre stage pratique.

1.1 Historique et évolution de l'entreprise

La CO.G.B.(SPA), filiale du groupe ENCG a été fondée en 1902 par un industriel français sous l'appellation de SIAN (Société Industrielle De l'Afrique Du Nord).

Lancée en 1942 par le groupe Lesieur Afrique, des travaux d'huile de grignon, d'olive et fabrication de savon à base de l'huile de grignon ont été lancés par le groupe.

En 1953, l'entreprise s'est mise à la fabrication du savon de ménage « mon savon ». En 1966, c'est l'étape de conditionnement de ce produit en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'état qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N° 67/161.

Dans le cadre de la réorganisation du secteur agroalimentaire, la SNSG a fusionné avec la SALCO et la SCGDIS en 1971, pour donner naissance à un nouvel ensemble dénommé SOGIDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires), qui avait pour mission la gestion des industries des corps gras, de jus et des conserves de sucre.

En 1974, c'est la nationalisation de la SIAN par l'ordonnance N°74/104 du 15 novembre 1974.

Enfin, sous tutelle de ministère des Industries légère et selon le décret N° 82/408 du 11/12/1982, L'ENCG a vu le jour.

Conformément aux dispositions de lois relatives, à l'autorisation des entreprises, L'ENCG devint EPE/SPA par le décret N° 88/101 du 16/05/1988 et devient autonome le 06/02/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'état (dont un capital de 426.000.000DA).

Dans le passé, l'état exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation : fond de participation agroalimentaire 40%, fond de participation pétrochimie 30 %, fond de participation pétrochimie 30 %. Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de bases qui détiennent toutes les actions de l'entreprise.

En 1995, une nouvelle forme d'organisation de l'EN.C.G. a été mise en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Meghnia, Oran.

La CO.G.B. LABELLE est composée de deux unités de production et un seul siège social. Et en 1997, CO.G.B. devient une filiale sous le statut (SPA/CO.G. B.), jusqu'à ce jour, la filiale de Bejaia est représentée par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08).

A partir du 01/04/2006, CO.G.B. est entrée en partenariat avec LABELLE donnant le nom de CO.G.B. LABELLE (SPA). Cette dernière qui est une SPA avec un capital de 1.000.000.000 DA avec une répartition de comme suit : 70 % pour LABELLE et 30 % pour le groupe ENCG. Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :

- SARL AGRO ALIMENTAIRE LABELLE : 700 000 000 DA représentant 70 000 actions d'une valeur nominale de 10.000DA chacune.
- GROUPE ENCG : 300.000.000 représentants 30.000 action d'une valeur nominale de 10.000DA chacune.
- Le reste est répartie en quatre actions de 10.000DA chacune d'elle est détenue par un actionnaire.

❖ Lieu d'implantation des usines :

Usine principale : complexe Corps Gras LABELLE-Route des Aurès-BP 406-Bejaia.

Usine secondaire : Savonnerie des quatre chemins-BP 245-Bejaia.

❖ **Situation géographique :**

Le complexe industriel agroalimentaire « CO.G.B. LABELLE », implanté dans la zone industrielle de la capitale des Hammadites, est considéré comme l'un des plus grands complexes privés en Algérie. Disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m², dont 56 500 m² couverts.

Il est limité à l'ouest par la route des AURES et l'ENTP/SPA. Du ALCOST/SPA et OUED SGHIR, au sud par SN LB liège et l'EDEMIA à l'est.

L'unité de production UP07 dispose d'un effectif supérieur à 500 agents les différents départements et services avec une organisation de travail de : 8h à 16 employés services administratifs et de soutien 24 h sur 24 h pour les employés des ateliers de productions.

❖ **Objet social :**

- Raffinage, conditionnement, commercialisation et ventes d'huile végétale ;
- Fabrication de savon de ménage, de toilette et de la glycine, commercialisation et ventes ;
- Fabrication de margarines, PVA, shortenings, commercialisation et ventes ;
- Fabrication de produits dérivés d'huile, commercialisation et ventes.

1.2 Fonctionnement de l'entreprise

❖ **Les missions de l'entreprise :**

- Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou des surplus de production.
- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande nationale.
- Mobiliser les efforts locaux et étrangers nécessaires à l'exécution de ses programmes de production.
- Organiser et développer des structures performances de l'appareil de production.
- Inciter les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production.
- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques en matière de production.
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité.

- Satisfaire les besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaire, savon, margarine, et autres dérivés des corps gras.
- Transformer des matières d'origine animale et végétale en vue de la fabrication des produits de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

❖ **Objectifs de l'entreprise :**

Dans le cadre de son statut (décret No 82-453 du 11/12/1982), CO.G.B. (SPA) a plusieurs objectifs qui peuvent être présentés comme suit :

- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de productions d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et autre activités industrielles liées à son objet.
- Inverser les tendances qui étaient jusqu'à une date récente tournée exclusivement vers l'importation par l'établissement d'un programme d'exportation de nos produits vers les pays amis, ce fait est considéré comme objectif principal tracé par les pouvoirs publics.
- Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- Lancer de nouveaux produits et élargir sa gamme de production ;
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions Algériennes ;
- Créer un centre de distribution d'une capacité de 10 000 T/j à Tamanrasset afin d'acheminer ses produits vers les pays frères et voisins ;

❖ **Activités de l'entreprise :**

- Fabrication de l'huile végétale ;
- Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie ;
- Fabrication de produits végétaux aromatisés ;
- Fabrication de savons de ménage et de toilette ;
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et du savon industriel.

❖ **Produits de l'entreprise :** L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivants :

- Usage alimentaire : Huile de table ; Margarine et Shortenings.
- Usage domestique : Savon de ménage et Savonnette.
- Usage industriel : Savon industriel type lubrification ; Acide gras distillé pour peinture, détergeant.
- Usage pharmaceutique : Glycérine codex.
- Sous-produits valorisables : Résidu de distillation des acides gras ; Résidu de distillation de la glycérine.

❖ **Potentiel de production :**

- Raffinage d'huile : 530Tonnes /j ;
- Production savon de ménage : 150 Tonnes/ j ;
- Production savon de toilette 10Tonnes/ j ;
- Production Glycérine : 50 Tonnes / j ;
- Production Acides Gras Distillés : 20 Tonnes / j ;
- Production Margarines : 80 Tonnes/ j ;

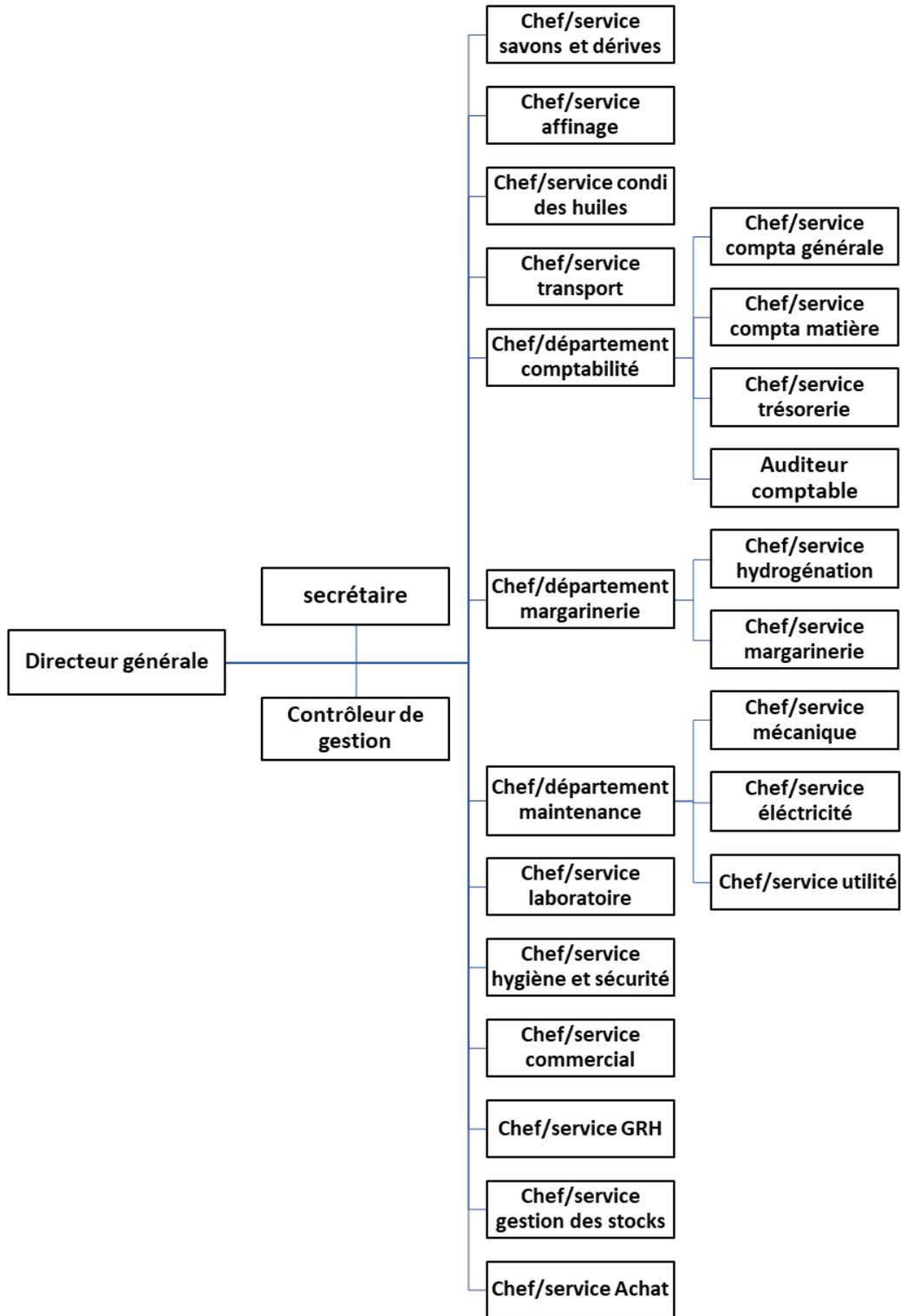
❖ **Équipements de production :**

La société « CO.G.B. LABELLE » dispose des équipements suivants : Raffinage d'huile alimentaire ; Margarinerie ; Chaufferie ; Unité de conditionnement des huiles et savons ; Savonnerie de ménage et de toilette ; Distillerie des acides gras ; Épuration des eaux usées ; Glycerinerie.

❖ **Organigramme de CO.G.B. :**

L'organigramme de la direction de l'UPO7 présenté dans la page suivante contient les départements et les différents services qui sont :

Figure 2 : Organigramme de CO.G.B. LABELLE



Source : Élaboré par nous-mêmes selon le chef/ service GRH.

Section 2 : Pratique interne pour la réalisation des objectifs dans l'entreprise

Dans cette section, nous conduisons la mission d'audit de la fonction achat, tout en respectant la démarche d'audit avec tous les outils nécessaires. Mais avant de pouvoir commencer la mission, nous devons vous informer que l'entreprise CO.G.B. LABELLE (SPA) ne dispose pas d'un service d'audit interne au moment où nous sommes en train de réaliser notre stage ; De ce fait, tout le travail qui suit a été réalisée par nos soins à partir de connaissances acquises durant un stage antérieur (Master1) et à l'aide de notre encadreur ainsi qu'au personnel de l'entreprise.

2.1 Contexte et objectif de la mission d'audit interne

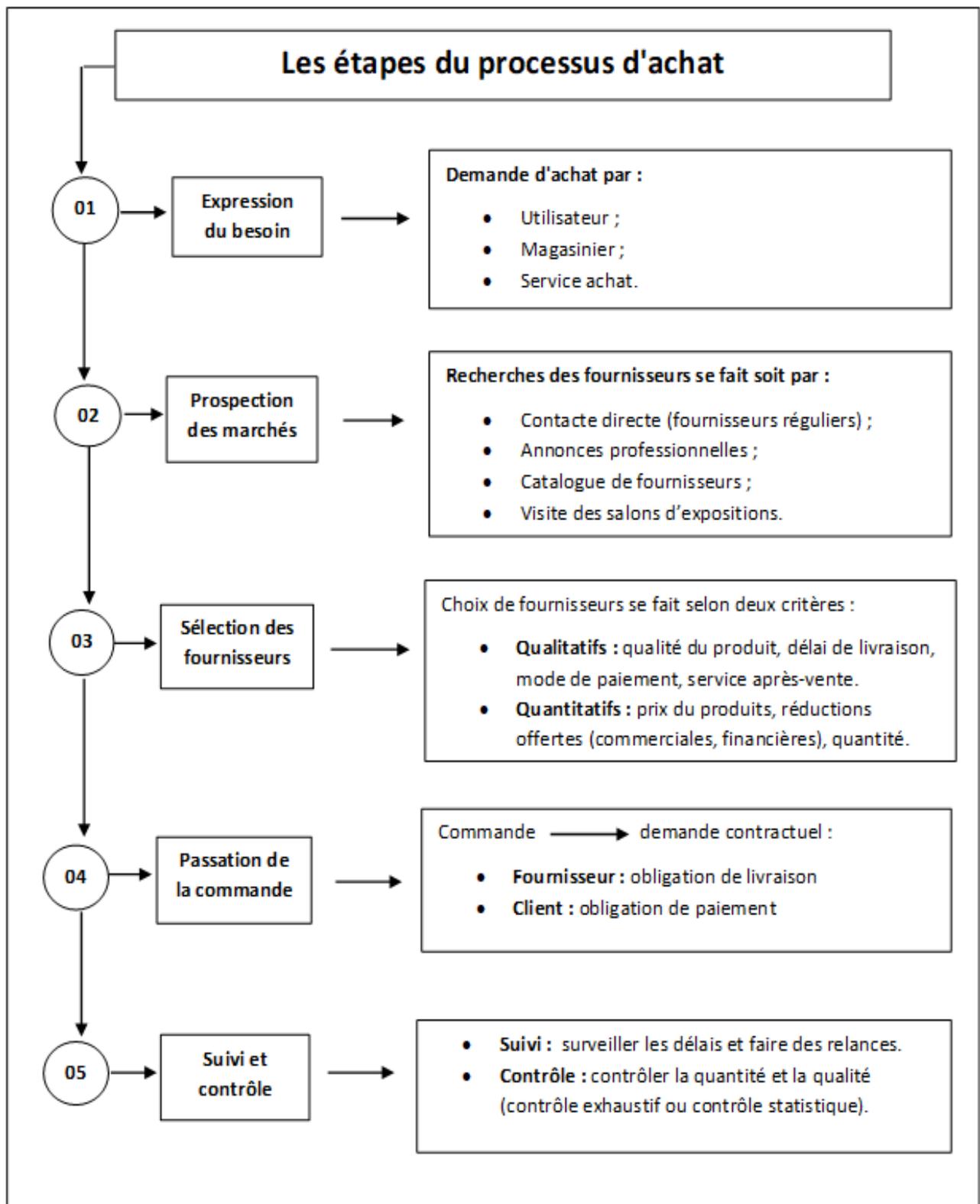
2.1.1 Présentation de la fonction d'achat

Dans une entreprise, la fonction d'achat se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnement et de fourniture de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe.

Le processus d'achat se définit comme l'ensemble des actions ordonnées pour permettre, à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur.

Les étapes du processus d'achat sont illustrées dans la figure 3.

Figure 3 : Étapes du processus d'achat



Source : Élaboré par nous-même.

2.1.2 Déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CO.G.B. LABELLE

Nous commencerons tout d'abord par la phase de préparation dont il y a lieu de réaliser les travaux préparatoires et suivre avec la phase de réalisation qui se résume par le travail sur le terrain, en terminant par la phase de conclusion où on présentera le rapport final.

❖ Phase de préparation

Avant toute vérification de la fonction d'achat, une prise de connaissance du service à auditer s'impose afin de recueillir toutes les informations et les documents nécessaires pour préparer nos travaux qui sont comme suit : Lettre de mission ; Prise de connaissance avec le service audité ; Identification des risques ; Détermination des objectifs.

a. Ordre de mission

Toute mission d'audit commence par un mandat. Le mandat c'est l'ordre de mission adressée par le directeur d'audit pour informer les responsables concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance, dont le contexte est présenté comme suit :



SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA - "*LaBelle*"
CO.G.B. - *LaBelle* (SPA)

Siège Sociale Route des Aurès - BP 406 Bejaia (06000)
Tél : 034 18 71 98 - 034 18 71 01 / Fax : 034 18 71 99 - 034 18 72 00
Site web : www.labellealgerie.com - Courriel : direct.cogb@gmail.com

Bejaia, le .../03/2020

Ordre de mission

A Monsieur le Directeur Générale
de la Société CO.G.B./SPA LABELLE

Objet : Lettre de mission d'audit interne de la fonction achat.

Monsieur le directeur,

Nous avons l'honneur de vous informer qu'une mission d'audit interne sera effectuée au niveau de notre entreprise par M^{lle} Alisalem Nesrine et M^{lle} Aissou Yasmine stagiaires à compter du .../.../2020 Au .../.../2020 ; Cette mission s'articulera sur le service achat, mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par cette fonction.

Les objectifs de la mission :

- Les missions principales de la fonction achat ainsi que son cheminement ;
- L'organisation et l'efficacité du service achat.

A cet effet, nous vous sollicitons de bien vouloir instruire les directions concernées d'entreprendre les dispositions nécessaires pour le bon déroulement de cette mission.

Veuillez agréer Monsieur le Directeur l'expression de nos salutations distinguées.

b. Prise de connaissance avec le service auditée

- Présentation du service achat:

Le service achat assure la prospection du marché et la recherche de la matière première au meilleur prix et qualité, son rôle est la satisfaction des besoins de l'entreprise en ce qui concerne la matière première et les fournitures diverses nécessaires à la production, il assure l'exécution des commandes ainsi que le stockage de produits finis.

Outre, la mission d'assurer les nécessités de production, le département mène des négociations avec les fournisseurs et formulent les choix possibles en termes de qualité-prix. Il a pour mission le stockage des éléments suivants :

- Les emballages des différents produits.
- Les pièces de rechange.
- Eléments de mise en emballage (bouchons, colles, palettes en bois, etc.)
- Ingrédients végétaux et divers produits chimiques utilisés en fabrication.

Donc notre travail intègre, dans un premier temps, un contact avec les responsables pour avoir de l'information sur la répartition des tâches et responsabilités, ainsi que l'organigramme du département.

Dans le but de mener notre enquête à bonne voie, nous avons décidé de rendre visite et d'interviewer le responsable du service achat, et pour bien avoir connaissance de l'organisation du service et de ses procédures. Nous avons établi des questionnaires pour cerner de façon générale les différentes étapes d'approvisionnement.

- Dispositifs mis en place pour la gestion des achats: La gestion des achats se fait par les étapes suivantes:

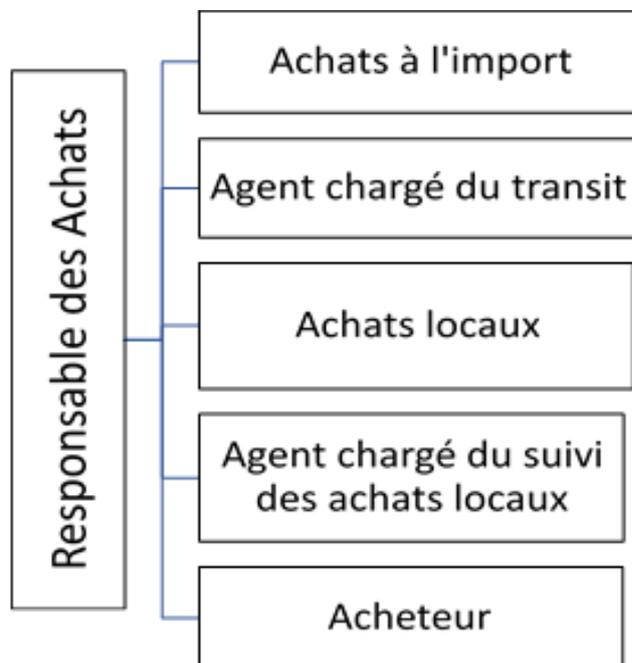
- **Expression du besoin en matière première :** Le besoin est exprimé par le magasinier ou le responsable de la gestion des stocks sous forme de demande d'achat, puis remise au responsable d'achats locaux/à import et au chef de service achat pour l'approuver.
- **Choix de fournisseurs :** La commission des achats présidé par le DG, après la consultation d'un certain nombre de fournisseurs établit son choix en se basant sur les critères : prix, qualité et délai de livraison.
- **Etablissement et émission de la commande :** Une fois le choix du fournisseur est effectué, le chef de service achat établit des bons de commande qui seront signés par le DG ensuite envoyés au fournisseur sélectionné.
- **Réception des matières :** Lorsque les camions livrent la marchandise, le magasinier ou/ et le responsable des stocks vérifie la quantité et la qualité des articles livrés, il signe alors le bon de livraison du fournisseur en deux exemplaires : le 1^{er} reste à la réception pour archivage et le 2^{ème} remis au livreur.
- **Stockage :** Les matières reçues sont directement entrées en stock, puis seront rangées dans des endroits spécifiés dans le magasin. Le magasinier qui s'occupe des entrées

physiques en stock et le responsable chargé de la gestion du stock mettent à jour l'inventaire permanent à la fin de chaque journée.

- **Enregistrement des factures** : Les factures provenant des fournisseurs sont transmises au service comptable. Celui-ci, classe les factures par ordre d'arrivée et par fournisseurs puis recherche le bon de réception et le bon de commande correspondants. Il effectue alors la vérification de la facture (quantité, prix unitaire, conditions, Règlement, etc.)
- **Le paiement** : Le chef de service achat établit un ordre de paiement après s'être assuré de la conformité de l'ensemble des documents établis à la nature et aux conditions d'achat (bons de commande, bons de réception, et facture) pour autoriser le règlement du fournisseur, cet ordre sera transmis au caissier (achat locale) ou/et chef de service finance et comptabilité (achat importation) qui procède au règlement.

L'organigramme de la structure "Achat" est illustrée dans la figure 4.

Figure 4 : Organigramme de la structure Achat



Source : Etabli par nos soins selon le Chef/service GRH.

c. Diagramme de circulation des documents

Nous avons dressé le diagramme de circulation pour présenter la circulation des documents s'affairant au processus d'achat, afin d'indiquer leurs origines et leurs destinations et donc donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Symboles et abréviations utilisés :

Les symboles :



Document



Décision



Opération



Renvoi/Rejet

Les abréviations :

D.A : Demande d'achat

Frs : Fournisseurs.

B.C : Bon de commande.

A.R : Accusé de réception.

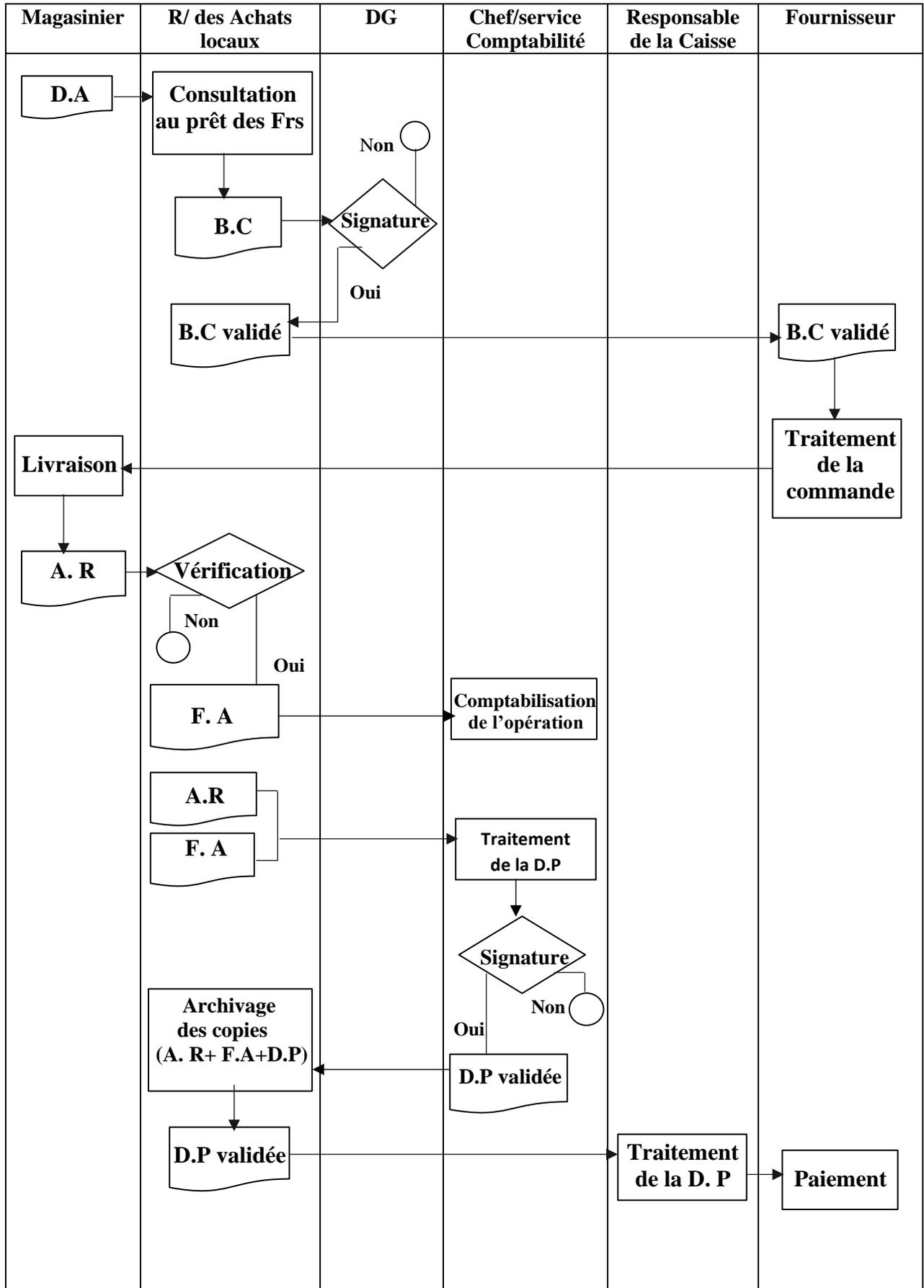
F.A : Facture d'achat

D.P : Demande de paiement.

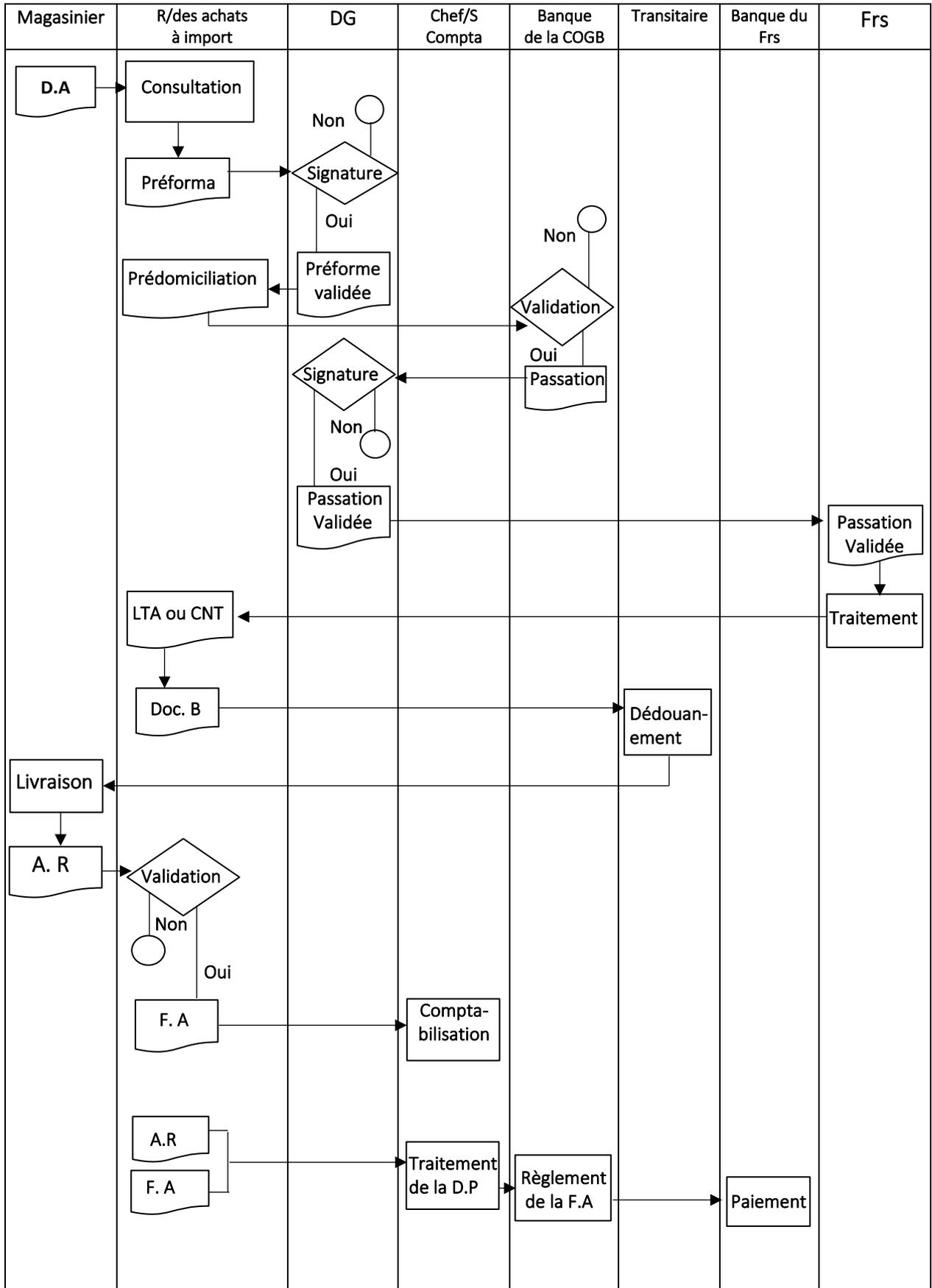
Doc. B : documents bancaires.

LTA : Lettre de transport aérien.

➤ La procédure d'achats locaux :



➤ La procédure d'achat à import :



d. Etablissement de la grille d'analyse des tâches :

L'établissement de ce document nous permet de vérifier le respect des procédures instaurées par la direction et la répartition des différents postes existants au niveau de la fonction auditée. Ainsi, il nous montre clairement la séparation des tâches exécutées par le personnel en charge.

	DG	R/des achats Locaux ou à import	Magasinier	Chef/S Achat	R/G. des Stocks	Chef /S Compta et Finance	Chef/S Trésorerie	Chef/S production
Expression du besoin			X		X			
Validation de la demande d'achat	X							
Etablit le bon de commande		X		X	X	X		X
Signature du bon de commande	X							
Réalisation de l'achat		X						
Sélection du fournisseur		X						
Réception de la facture		X						
Réception de la Marchandise			X					
Etablit le bon de réception				X				
Vérifie la facture		X						
Vérifie la marchandise			X					
Comptabilisation						X		
Etablit l'ordre de paiement						X		
Etablit le chèque						X		
Signature du chèque						X		
Envois du chèque						X		
Etablit le Bon de sortie			X					
Tenue du journal trésorerie							X	
Suivi des avoirs						X		

Tenue des comptes Fournisseurs						X		
--------------------------------	--	--	--	--	--	---	--	--

➤ **Questionnaire de prise de connaissance :**

Questions	Oui	Non	Remarques
Existe -t-il un manuel de procédures interne ?		✓	
La réparation des tâches est-elle respectée par les services suivants : - Service achat - Service réception - Service magasin - Service comptabilité et finance - Service trésorerie	✓ ✓ ✓ ✓ ✓		
Est- ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent le service achat ?	✓		
Le service, disposent-ils de moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériels, fiches de stocks, ordinateurs, etc.) ?	✓		
Existe -t-il un fichier informatique permettant de répertorier les fournisseurs en catégories ?		✓	
Les achats des Biens et Services sont-ils commandés sur la base de demandes d'achat établies par des personnes habilitées ?	✓		

❖ **Phase de réalisation**

Durant cette phase, l'auditeur fait appel aux capacités d'analyse en procédant aux observations et constats qui vont lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation. Il peut parfois changer le programme de travail sous réserve de sa validation par le chef de mission.

1. Réunion d'ouverture:

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre les audités et l'auditeur. Elle fait tomber la plupart des appréhensions en se basant sur une transparence totale.

	<p>SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA - "<i>LaBelle</i>" CO.G.B. - <i>LaBelle</i> (SPA)</p> <p>Siège Sociale Route des Aurès - BP 406 Bejaia (06000) Tél : 034 18 71 98 - 034 18 71 01 / Fax : 034 18 71 99 - 034 18 72 00 Site web : www.labellealgerie.com - Courriel : direct.cogb@gmail.com</p>
Mission d'audit de la fonction achat	Bejaia, le.../07/2020
Procès-verbal	
Objet : Réunion d'ouverture	
Ordre du jour : Démarrage de la mission	
Participants :	
Les auditeurs :	
<ul style="list-style-type: none">- Alisalem Nesrine- Aissou Yasmine	
Les audités :	
<ul style="list-style-type: none">- Le chef du service achat- Le responsable des achats à import- Le responsable des achats locaux- Le responsable de la gestion des stocks	
La réunion d'ouverture a eu lieu le :	
<ul style="list-style-type: none">- La date :- L'heure :	
Signature des auditeurs :	signature des audités :

2. Travail de terrain :

a. Questionnaire du contrôle interne du cycle achat :

Il existe différents questionnaires d'audit qui permettent d'apporter une analyse détaillée et précise sur l'efficacité de système de contrôle interne dans une entreprise et qui permet de détecter les points forts et les points faibles de cette dernière. En effet, nous avons formulé ce questionnaire pour s'assurer que : tous les achats sont saisis et enregistrés, tous les achats enregistrés sont correctement évalués, toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise et que tous les achats, ainsi que les charges et produits connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.

- S'assurer que tous les achats sont saisis et enregistrés :

Questions	Oui	Non	Remarques
1- Tous les achats à l'intérieur de l'entreprise s'opèrent-ils au sein d'un même service ?	✓		Service achat
2- Les achats sont-ils lancés à partir des demandes d'achats internes ?	✓		
3- Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées :	✓		
a) Sur des documents standard ?			
b) Prés numérotés ?			
4- Tous les services reçus sont-ils enregistrés :	✓		
a) Sur des documents standard ?			
b) Prés numérotés ?			
5- Le service comptable vérifie -t-il la séquence numérique des :	✓		
a) Bon de réception ?			
b) Bon de retour ou de réclamation ?			
6- Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?	✓		
7- Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service comptable garde-t-il la trace de ces envois :			
a) Pour suivre les retours ?			
b) Identifier les factures non enregistrées ?	✓		

<p>8- Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés :</p> <p>a) Du compte général ?</p> <p>b) Des relevés fournisseurs ?</p>	✓		
--	---	--	--

- S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués :

Questions	Oui	Non	Remarques
<p>1- Les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés quant aux :</p> <p>a) Quantités ?</p> <p>b) Prix unitaire ?</p> <p>c) Calculs ?</p> <p>d) TVA ?</p> <p>e) Autres déductions ou charges ?</p> <p>2- Lorsque des achats sont effectués en devises étrangères :</p> <p>a) Les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles régulièrement informées des taux à utiliser ?</p> <p>b) Les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ?</p> <p>3- Les bons de commandes non honorés sont-ils :</p> <p>a) Chiffrés ?</p> <p>b) Totalisés ?</p> <p>Pour évaluer les engagements de la société.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>		

- S'assurer que toutes les factures enregistrées correspondent à des achats réels de l'entreprise :

Questions	Oui	Non	Remarques
1- Les factures et avoirs reçus ne peuvent-ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, retour ou réclamation ? (Ou autre justificatif pour les services)	✓		
2- Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accordés aux factures et avoir pour éviter leur utilisation multiple ?	✓		
3- Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur utilisation multiple ?	✓		
4- Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?	✓		
5- La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à une autorisation particulière ?		✓	Par le financier
6-La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	✓		Par la direction
7- Les opérations diverses relatives aux opérations d'achats sont-elles soumises à autorisation avant enregistrement ?		✓	

- S'assurer que tous les achats, ainsi que les charges et produits connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés :

Questions	Oui	Non	Remarques
1- Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles : a) D'une liste des codes fournisseurs b) D'un plan comptable c) De règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA)	✓		
2- Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?	✓		
3- Les imputations données sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées de façon indépendante ?	✓		
4- Les relevés, reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ? a) Analysés ? b) Corrigés ?	✓		

5- Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ?		✓	
6- Les erreurs décelés sont-elles : a) Soumises à un contrôle indépendant ? b) Corrigés ?	✓		
7- la totalisation des journaux d'achat est-elle régulièrement vérifiée ?	✓		

b. Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) :

Muni de notre questionnaire de contrôle interne (QCI), nous nous sommes lancées dans une enquête de terrain à la recherche des anomalies et des dysfonctionnements du système de contrôle interne. A chaque découverte d'anomalie nous avons utilisé un moyen d'analyse simple et clair d'une grande efficacité qui est la FRAP.

La FRAP est un document normalisé qui a pour but de conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formalisation de la recommandation.

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP N° 01
Problème : Inexistence d'un manuel de procédures au sein du service achat.
Cause : Négligence et ignorance des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.
Conséquence : <ul style="list-style-type: none"> - La séparation des tâches n'est pas claire entre le personnel ; - En cas de recrutement, le nouveau personnel ne pourrait pas être aussi efficace dans la réalisation de ces tâches dû à l'absence de références.
Recommandation : La direction générale doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures internes, qui permettra de conserver une traçabilité de la répartition des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	
FRAP N° 02	
Problème :	Inexistence d'un fichier informatique permettant de répertorier les fournisseurs en catégories.
Cause :	L'accoutumation aux documents manuscrits d'où le manque d'informatisations dans certains documents.
Conséquence :	Difficulté d'accès à la liste des fournisseurs par le personnel, perte de temps lors de la manipulation.
Recommandation :	Créer un fichier informatique qui regroupe les informations des fournisseurs, classer en catégories et surtout séparer entre les fournisseurs de l'achat local et les fournisseurs de l'importation.

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	
F.R.A.P. N° 03	
Problème :	L'enregistrement du duplicata n'est soumis à aucune réglementation.
Cause :	<ul style="list-style-type: none">- Le service n'a pas accordé une importance à cette étape ;- L'utilisation de duplicata est exceptionnelle par l'entreprise d'où la négligence.
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none">- Risque de double comptabilisation ;- Risque de fraude.
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none">- Vérifier avant enregistrement pour éviter qu'une facture soit comptabilisée en double ;- Pour faire la différence entre un duplicata et l'originale, il faut rajouter un texte où il est précisé que le document nouvellement établi est une copie.

c. Cahier de recommandations :

Le but de ce document est de donner à la direction les informations pertinentes afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ou bien freiner les risques qui pourront empêcher la réalisation de ses objectifs.



SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA - "*LaBelle*"
CO.G.B. - *LaBelle* (SPA)

Siège Sociale Route des Aurès - BP 406 Bejaia (06000)
Tél : 034 18 71 98 - 034 18 71 01 / Fax : 034 18 71 99 - 034 18 72 00
Site web : www.labellealgerie.com - Courriel : direct.cogb@gmail.com

Mission d'audit de la fonction achat

Bejaia, le.../07/2020

LETTRÉ DE RECOMMANDATION

Suite à notre mission d'audit de la fonction achat, nous avons détecté certaines zones de risques qui peuvent entraver le marché normal de la fonction achat et de l'entité à atteindre ses objectifs.

En général nous avons remarqué que certains points connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles).

De ce fait nous recommandons de :

Recommandation 01 :

La direction générale doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures internes, qui permettra de conserver une traçabilité de la répartition des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

Recommandation 02 :

Créer un fichier informatique qui regroupe les informations des fournisseurs, classer en catégories et surtout séparer entre les fournisseurs de l'achat locale et les fournisseurs de l'importation.

Recommandation 03 :

- Vérifier avant enregistrement pour éviter qu'une facture soit comptabilisée en double ;
- Pour faire la référence entre un duplicata et l'originale il faut rajouter un texte où il est précisé que le document nouvellement établi est une copie.

❖ **Phase de conclusion**

C'est la phase ultime de la mission d'audit interne. Elle a pour but de synthétiser l'ensemble des étapes de la mission d'audit, et de mettre l'accent beaucoup plus sur les résultats de la mission en termes de problèmes détectés, donner des réponses aux recommandations et adapter une évaluation définitive en matière d'amélioration.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- Le projet de rapport d'audit ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit final ;
- La lettre du président.

1. La réunion de clôture :

La réunion de clôture permet d'informer les responsables, de valider les principaux constats et de tous les inciter à mettre en œuvre les premières mesures correctives. Le contrôleur de l'organisation auditée y est associé.

(SPA) **CO.G.B.**



SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA - "*LaBelle*"
CO.G.B. - *LaBelle* (SPA)

Siège Sociale Route des Aurès - BP 406 Bejaia (06000)
Tél : 034 18 71 98 - 034 18 71 01 / Fax : 034 18 71 99 - 034 18 72 00
Site web : www.labellealgerie.com - Courriel : direct.cogb@gmail.com

Mission d'audit de la fonction achat

Bejaia, le .../07/ 2020

Procès-verbal

Objet : réunion de clôture.

Ordre du jour :

- Présenter et valider les constats ;
- Explication des recommandations ;
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de mission.

Participants :

Les auditeurs :

- Alisalem Nesrine
- Aissou Yasmine

Les audités :

- Le chef du service achat
- Le responsable des achats à import
- Le responsable des achats locaux
- Le responsable de la gestion des stocks

Au cours de la réunion de clôture les présents vont procéder à l'examen du projet de rapport d'audit interne et sa validation générale par les audités. Les recommandations sont adressées à la direction générale les auditeurs prendront compte des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit dans son état final.

2. Rapport d'audit final :



Structure auditée : fonction achat de CO.G.B. LABELLE

Bejaia, le .../07/2020

RAPPORT D'AUDIT FINAL

Mission : audit interne

Date d'envoi du rapport : « Date de clôture »

Destinataire : Directeur générale

Réalisés par :

- Alisalem Nesrine
- Aissou Yasmine

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre direction générale, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur la fonction d'achat à base de notre audit.

Cette mission s'est déroulée au sein de la fonction d'achat elle concerne toutes les fonctions susceptibles d'être intéressées par cette fonction à savoir service gestion de stock, comptabilité, fournisseurs et le service trésorerie.

Les objectifs correspondent aux zones de risque déjà détectées tout au long de cette mission et à l'issue de laquelle nous avons relevé un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous présentons les solutions suivantes :

Faiblesse 1 : L'organigramme du service achat n'a pas été mis à jour malgré les changements au sein de la structure et absence d'un manuel de procédures d'achat interne.

Recommandation 1 : Réaliser un manuel de procédures et mettre à jour l'ensemble des organigrammes de l'entreprise qui ont subi des changements.

Faiblesse 2 : Les papiers justificatifs (bulletins d'IC et les BR) ne sont pas correctement inscrits (Totaux, quantités ... etc.)

Recommandation 2 : Suivre correctement la réglementation en ce qui concerne l'inscription des informations sur les pièces justificatives.

Faiblesse 3 : Centralisation de la prise de décision.

Recommandation 3 : Décentralisation de la prise de décision pour alléger la surcharge du travail.

3. Lettre du président :

La lettre du président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressée à la direction générale, ainsi rédigée :

	<p>SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA - "<i>LaBelle</i>" CO.G.B. - <i>LaBelle</i> (SPA)</p> <p>Siège Sociale Route des Aurès - BP 406 Bejaia (06000) Tél : 034 18 71 98 - 034 18 71 01 / Fax : 034 18 71 99 - 034 18 72 00 Site web : www.labellealgerie.com - Courriel : direct.cogb@gmail.com</p>
LETTRE DU PRESIDENT	
<p>Monsieur le Directeur,</p>	
<p>Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction, nous avons procédé à l'évaluation de la fonction d'achat et sa mission entre le .../07/2020 Et .../07/2020 notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées à ce service. Elle compte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.</p>	
<p>Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Absence d'un manuel de procédures d'achat interne ;• L'organigramme du service achat n'a pas été mis à jour malgré les changements au sein de la structure ;• Centralisation de la prise de décision ;• Inexistence d'un fichier informatique permettant de répertorier les fournisseurs en catégories ;• L'enregistrement de duplicata ni soumis à aucune réglementation ;• Les papiers justificatifs (bulletins d'IC et les BR) ne sont pas correctement remplis (Totaux, quantités ... etc.) ;	
<p>Ce rapport est exclusivement destiné à informer et à être utilisé par la direction et d'autres structures internes de l'entreprise.</p>	
<p>Signature du chef de mission</p>	

Cette mission d'audit nous a permis de se mettre à la place d'un auditeur interne au sein de l'entreprise CO.G.B. LABELLE, à partir de cette mission nous avons pu déceler certains dysfonctionnements du service achat et proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité du service et ainsi apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et contribuer à atteindre ces objectifs.

2.2 Perception de l'audit interne au sein de CO.G.B. LABELLE

Nous avons pu voir précédemment le rôle qu'occupe l'audit interne dans la maîtrise de l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, en l'occurrence la fonction achat.

Pour mieux comprendre l'impact de l'audit interne sur la maîtrise des activités de l'entreprise, nous avons procédé à la rédaction d'un questionnaire adressé à un échantillon de neuf responsables et employés de différents services et directions de l'entreprise, dont l'objectif est de :

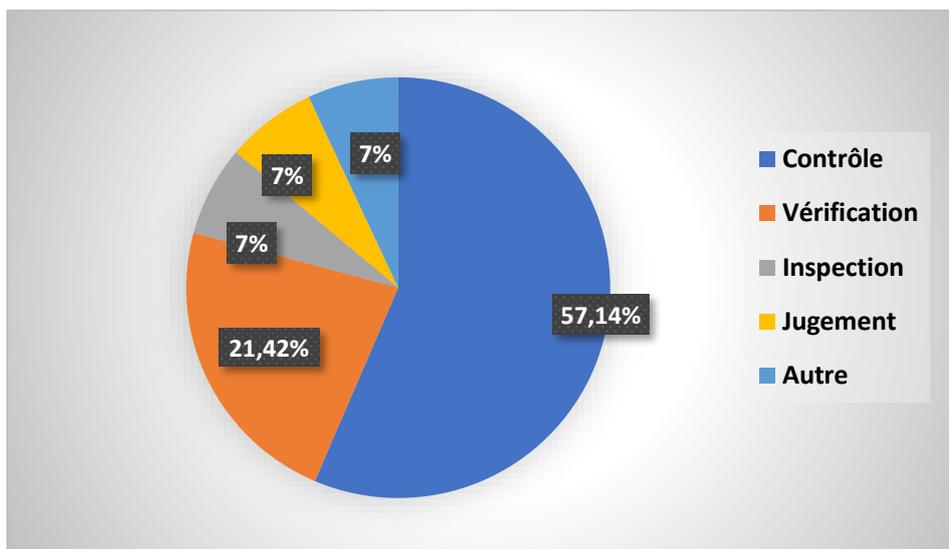
- Cerner les attentes des dirigeants de l'audit interne ;
- Apprécier l'importance accordée à la fonction d'audit interne.
- Connaître l'apport de l'audit à cette entreprise.

a) Questionnaire N°1 :

Question 1 : Que signifie pour vous l'audit interne ?

Dans la figure 5, nous représentons le degré de perception des différents responsables et employés de l'entreprise CO.G.B. LABELLE sur l'audit interne. Nous remarquons que plus de 57% d'entre eux qualifient l'audit interne comme étant un outil de contrôle, et plus de 21% d'entre eux comme un outil de vérification, tandis que 7% seulement le voit comme un outil d'inspection, de jugement et de constat (pour ce qui est de l'autre signification à préciser).

Figure 5 : Perception de l'audit interne par les responsables et employés

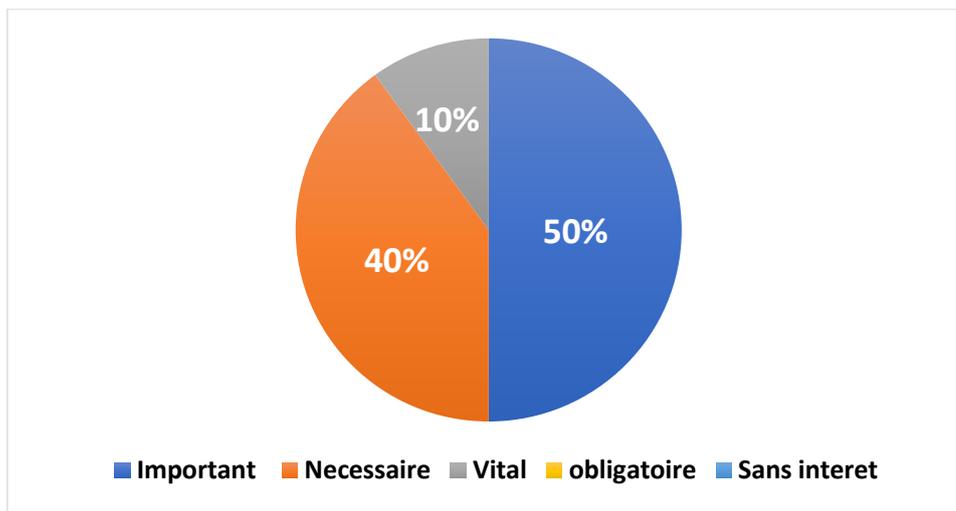


Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 2 : Quel est le degré d'importance de l'audit interne ?

Dans la figure 6 qui concerne l'importance de l'audit interne, nous remarquons que 50% des réponses obtenues mentionnent que l'audit interne est important à l'entreprise, et 40% des réponses mentionnent que l'audit interne est nécessaire, Alors que seulement 10% répondent que l'audit interne est vital à l'entreprise.

Figure 6 : Degré de nécessité de l'audit interne

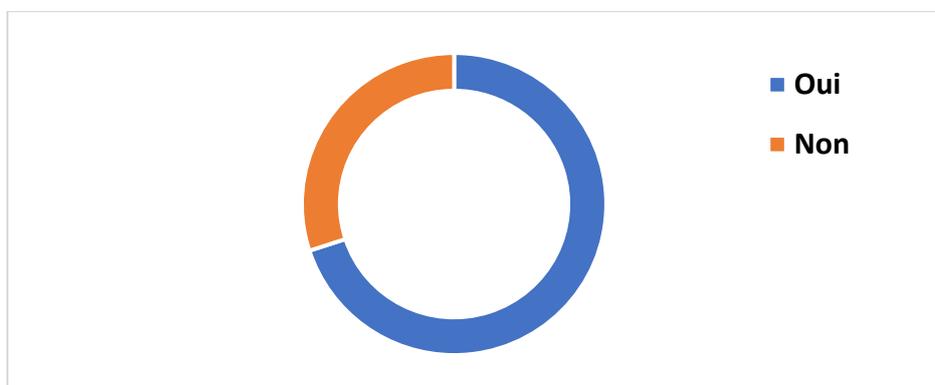


Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 3 : Votre organisation possède-t-elle un service d'audit interne ?

La première chose qui nous a interpellé pendant notre stage au sein de CO.G.B. LABELLE est l'absence d'un service d'audit interne, alors nous avons rajouter cette question pour essayer de comprendre la situation. Dans la 7^{ème} figure, nous pouvons constater que 70% des réponses s'accordent à dire qu'effectivement LABELLE possède un service d'audit interne, alors que 30% disent le contraire.

Figure 7 : Service d'audit interne dans l'entreprise

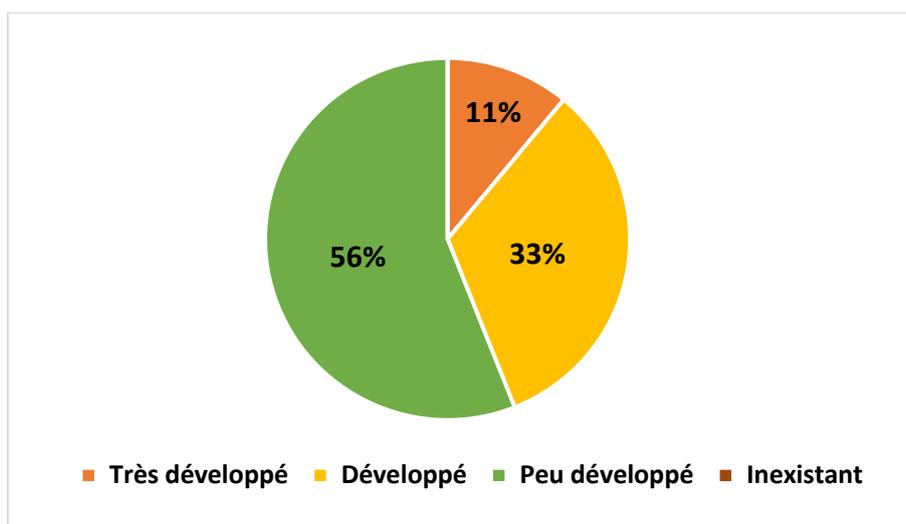


Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 3.1 : Si oui, quel est le degré de développement du service d'audit interne au sein de votre organisation ?

Selon la 8^{ème} figure, 56% des répondants, dont le Directeur Général, estiment que l'audit interne au sein de CO.G.B. LABELLE est peu développé vu l'importance accordée à ce dernier, 33% des répondants jugent que l'audit interne au sein de leur entreprise est développé, et les 11% restants affirment que l'audit interne au sein de l'entreprise est très développé. Nous constatons de ce fait que l'entreprise CO.G.B.LABELLE n'accorde pas assez d'importance à cette activité.

Figure 8 : Développement de l'audit interne



Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 3.2 : Si non, votre organisation devrait-elle avoir un service d'audit interne ?

D'après le Tableau 3, nous remarquons que la totalité des réponses obtenues sont favorables à la création d'un service d'audit interne au sein de l'entreprise.

Tableau 3 : Création d'un service d'audit interne

Réponses	%
Oui	100%
Non	0%

Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 4 : Qu'attendez-vous de l'audit interne ?

Les attentes des responsables et employés de CO.G.B. LABELLE par rapport à l'audit interne sont définies à 50% par l'évaluation de la conformité des pratiques par rapport aux procédures et politiques en vigueur, désignées à 33% par l'assurances raisonnable qu'il fournit à l'entreprise sur le degré de maîtrise des opérations, ainsi qu'à 17% par la sécurité qu'il apporte aux différents services de l'entreprise.

Tableau 4 : Attentes des responsables et employés de l'audit interne

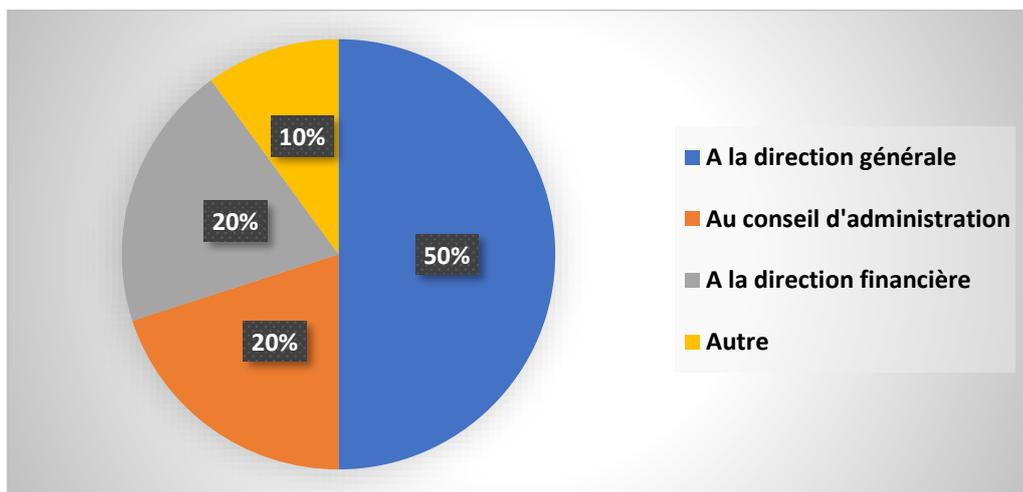
Réponses	%
Apporter une sécurité à votre service	17 %
L'évaluation de la conformité des pratiques par rapport aux procédures et politiques en vigueur	50%
Donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations	33%
Total	100%

Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 5 : Pour garantir son indépendance quel est le meilleur rattachement pour l'audit interne ?

50% des répondants pensent que pour garantir l'indépendance de l'audit interne son rattachement à la direction générale est la meilleure option. D'un autre côté, 20% d'entre eux pensent que pour assurer d'indépendance de l'audit interne dans l'entreprise, un rattachement au conseil d'administration ou à la direction financière est la solution idéale. Cependant, les 10% restants, dont l'auditeur comptable, trouvent qu'un rattachement à la direction de contrôle assurerait l'indépendance de l'activité.

Figure 9 : Rattachement de l'audit interne



Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 6 : Comment l'audit interne améliore-t-il l'efficacité de l'entreprise ?

La majorité des répondants s'accordent sur l'importance de l'audit dans l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. En effet, 62% des répondants pensent que cette amélioration est assurée par la formulation de recommandations pertinentes aux failles et dysfonctionnements détectés, 31% des répondants jugent que cette efficacité est améliorée lorsque tous les risques sont détectés, et seulement 7%, lorsque les comptes sont contrôlés.

Tableau 5 : Amélioration de l'efficacité de l'entreprise

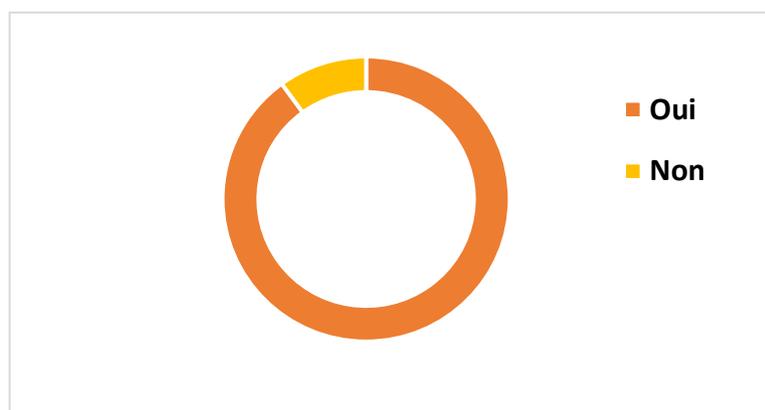
Réponses	%
En détectant les risques	31%
En formulant des recommandations pertinentes aux failles et dysfonctionnements détectés	62%
En contrôlant les comptes	7%
Total	100%

Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 7 : L'audit interne est-il un moyen efficace pour la gestion des risques ?

La majorité des répondants (90%) pensent que l'audit interne est un outil utile contribuant à la gestion des risques, alors que seulement 10%, dont le responsable des achats locaux, pensent que l'audit interne ne contribue pas à la gestion des risques.

Figure 10 : Gestion des risques



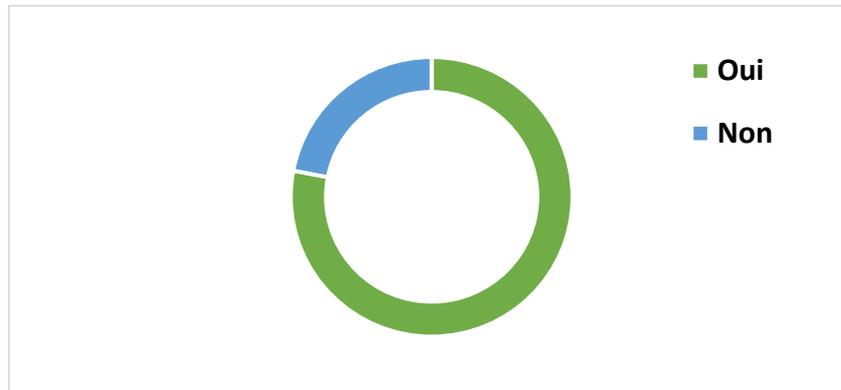
Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Question 8 : L'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'entreprise ?

Nous remarquons que l'audit interne est perçu à 78% comme un moyen pouvant apporter une valeur ajoutée à l'entreprise à travers : l'amélioration de la maîtrise des opérations par le respect des procédures en vigueur, la détection des points forts et faibles de l'entreprise, la contribution

à l'optimisation des ressources, éviter les risques et pertes potentielles, minimiser les coûts et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ; Uniquement 22% ont répondu par non.

Figure 11 : Apport de l'audit interne



Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

b) Questionnaire N°2 :

Question #1 : Selon vous, quels sont les avantages potentiels de l'audit interne pour votre entreprise par rapport aux autres organisations ?

« Avoir une vision globale sur l'activité de tous les départements de l'entreprise, leurs forces et faiblesses » - (Chef du service GRH)

« Une meilleure gestion des ressources et des dépenses » - (Employé du service commercial)

« L'audit interne permet à l'entreprise d'anticiper les problèmes potentiels futurs plus facilement » - (Auditeur comptable)

Les répondants ont répondu de différentes façons à cette question, un des répondants mentionne que l'avantages principales de l'audit interne pour l'entreprise serait la vision globale qu'il apporte aux dirigeants , pour ainsi cerner les forces et faiblesses de celle-ci, un autre répondant pensent qu'une meilleure dans la gestion des ressources et dépenses soit l'avantage essentiel de la fonction pour l'entreprise, différemment , un répondant souligne que l'avantage potentiel soit par la rapidité de l'anticipation des problèmes futurs.

Question #2 : Selon vous, quel est le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

« Par l'établissement de recommandations qui aide les différents services de l'entreprise à s'améliorer et évité les risques » - (Directeur générale)

« S'assurer que les ressources sont utilisées de façons efficaces par rapport aux objectifs fixés »
- (Contrôleur de gestion)

« L'audit interne fait face aux risques dont la survenance peut empêcher ou ralentir la réalisation des objectifs ; Assure une veille réglementaire, fixe les objectifs et garantie un processus de fonctionnement efficace » - (Chef du service GRH)

Les réponses à cette question sont complémentaires. En outre, ils mentionnent que le but de l'audit interne est d'assurer une bonne gestion des ressources, d'améliorer et d'ajouter de la valeur aux opérations de l'entreprise de telle manière a évité les risques et de garantie un processus de fonctionnement efficace. Ainsi, l'audit interne assurant de manière efficace et efficiente la réalisation des objectifs fixés et apporte des méthodes précieuses pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Question #3 : Selon vous, est-il possible de gérer l'entreprise sans audit interne ?

« De manière générale, l'audit interne vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations économiques et assurer la qualité du système, ainsi de formuler les recommandations nécessaires en vue de son amélioration, donc il joue un rôle primordial dans la gestion de l'entreprise » - (Auditeur comptable)

« Oui, mais toujours avec un risque » - (Employé dans le service commercial)

« Il existe plusieurs modèles de management mais de nos jours il est difficile de trouver un modèle qui n'intègre pas l'audit interne dans son fonctionnement et sa gouvernance » - (Chef du service GRH)

Tableau 6 : Gestion de l'entreprise sans audit interne

Réponses	%
Oui	60%
Non	40%
Total	100%

Source : par nous-même depuis les résultats du questionnaire.

Pour cette dernière question, on note que 60% des répondants approuve la possibilité de gérer l'entreprise sans audit interne mais affirment qu'il y'aura toujours des risques, tandis que 40% sont persuadés du contraire, précisant que la fonction d'audit interne à un rôle primordial dans la gestion de l'entreprise. (Tableau 6)

Conclusion

L'enquête réalisée nous a permis de conclure les principaux points suivants :

- Grace à notre enquête, nous avons pu comprendre que l'entreprise possédait auparavant un service d'audit interne, mais dû à la démission soudaine des auditeurs, le service s'est vu dissoudre, néanmoins grâce à leurs connaissances au sujet du rôle de l'audit interne, les dirigeants sont favorables à la recréation d'un service ; De ce fait, La direction générale a opté pour la formation de deux employés à la fonction d'audit interne.
- La majorité des responsables et employés de l'entreprise CO.G.B. LABELLE en une connaissance générale sur l'audit interne, car l'ensemble du personnel estime que cette fonction a son importance dans l'entreprise.
- Les dirigeants de CO.G.B. LABELLE n'accordent pas assez d'importance à la fonction d'audit interne malgré qu'ils aient pris conscience de la valeur ajoutée qu'elle apporte notamment en matière d'amélioration de la performance et efficacité des services, la détection des points forts et faibles de l'entreprise, la contribution à l'optimisation des ressources et la protection du patrimoine de celle-ci.
- L'audit interne apporte de nombreux avantages à l'entreprise, étant donné qu'il a un rôle primordial dans la gestion et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Durant notre stage pratique, on est arrivés à mettre en exécution une mission d'audit interne dans le service achat au sein de la CO.G.B. LABELLE (SPA), où on a mis en application nos connaissances théoriques cela afin d'observer et de souligner les dysfonctionnements de ce service.

Ces dysfonctionnements identifiés sont la conséquence de plusieurs facteurs, nous évoquons parmi lesquels : Le manque de clarté dans la définition des responsabilités, l'absence de manuel de procédure interne. A cet égard, il incombe à la direction générale et les organes dirigeants de promouvoir une culture de contrôle qui fasse prendre conscience au personnel l'importance du contrôle interne tout en s'appuyant sur les recommandations des auditeurs internes.

L'audit interne aide à la prise de décision, il vise à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations et assure la qualité du système, il joue un rôle fondamental dans la gestion de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail est de déterminer la contribution de l'audit interne à la fixation des objectifs de l'entreprise, pour ce faire nous avons divisé notre travail en trois chapitres. Le premier est consacré aux notions de base sur l'audit interne. Le deuxième est consacré à la fixation des objectifs dans une mission d'audit interne. Le troisième et dernier chapitre conclut ce travail en présentant l'organisme d'accueil, le travail sur le terrain qui démontre la méthodologie suivie pour la réalisation d'une mission d'audit interne et plus précisément dans la fonction achat, ainsi que la distribution d'un questionnaire pour les dirigeants de l'entreprise afin d'évaluer le degré de perception de l'audit interne par ces derniers.

L'audit interne est un outil indispensable pour l'entreprise et cela en contribuant à la maîtrise des risques liés à son activité, à l'efficacité de son système de contrôle interne et aussi à mettre à la disposition des dirigeants des informations fiables pour une prise de décision efficace. Il n'émet pas de jugement de valeur mais il formule des solutions pour améliorer les procédures. Ainsi une condition essentielle à la survie d'une organisation repose sur la capacité de ses membres à agir de manière fiable et efficace pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, l'audit interne est exercé de manière appropriée permettant à l'auditeur de mener à bien sa mission.

Ainsi, ces observations permettent de répondre aux questionnements de départ, à savoir :

- **Hypothèse 1** : L'audit interne est une fonction indépendante qui fournit une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations dans l'entreprise. En effet, suite à la réalisation de la mission d'audit des achats nous avons conclu que l'audit interne cherche à s'assurer de la bonne application des procédures en vigueur.
- **Hypothèse 2** : Les recommandations formulées par l'auditeur contribuent au bon fonctionnement des services.

D'après les réponses obtenues, le but de l'audit interne est d'assurer une bonne gestion des ressources, d'améliorer et d'ajouter de la valeur aux opérations de l'entreprise de telle manière à éviter les risques et de garantir un processus de fonctionnement efficace. Ainsi, l'audit interne assurant de manière efficace et efficiente la réalisation des objectifs fixés et apporte des méthodes précieuses pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

• **Hypothèse 3** : L'auditeur suit une démarche méthodologique pour bien mener sa mission. L'auditeur suit vraiment une méthodologie rigoureuse ; Mais selon les résultats de notre enquête, l'entreprise CO.G.B. LABELLE ne dispose pas d'un service d'audit interne, ni d'auditeurs disponible pour l'instant. Alors aucune mission d'audit interne n'a été effectuée.

Il est à signaler que tout au long de notre période de travail nous avons rencontré certaines contraintes à savoir :

- L'absence d'un service d'audit interne au sein de l'organisme d'accueil, qui nous a mener à réaliser notre travail sans supervision d'un auditeur interne ;
- La propagation de la pandémie COVID 19 en Algérie et le confinement qui a été établi par le gouvernement a ralenti notre travail et réduit notre période de stage passant de 30 jours à 2 jours uniquement ;
- L'absence de documentations concernant la formulation des objectifs de l'entreprise ;
- La difficulté d'accéder à certains documents de l'entreprise classés confidentiels, mais utiles pour notre thème.

Pour terminer, il est nécessaire de rappeler que la fonction d'audit interne est d'une existence récente notamment en Algérie, d'où la nécessité de le faire davantage développer. Pour ce faire, trois acteurs jouent un rôle éminent dans le développement global de cette fonction, l'extension de son champ d'application et d'amélioration de son image à savoir: les instituts professionnels, les responsables d'audit interne et les auditeurs eux-mêmes.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

OUVRAGES :

1. SCHICK, P. « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
2. RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 8^{ème} Édition Eyrolles, Paris, 2013.
3. RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} Édition Eyrolles, Paris, 2007.
4. VATIER, R. « Audit de la gestion sociale », Éditions d'Organisation, 1989.
5. BECOUR, J-C. et BOUQUIN, H. « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2^{ème} Édition Economica, Paris, 1996.
6. OBERT, R. et MAIRESSE, M.P. « Comptabilité et audit : Manuel et applications », DSCG 4, 2014/2015,
7. BERTIN, E. « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Édition Eyrolles, Paris 2007.
8. IFACI : « Les outils de l'audit interne », 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Schéma du processus de conduite d'une mission, Eyrolles, 2013.

MEMOIRES ET THESES :

1. AMMAR, S. « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Mémoire de Fin de Cycle, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
2. ZIANI, A. « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014.
3. AKKOUICHE, S., BAUCHE, B. et MASSIOUN, T. « L'audit interne : Est-il une fonction clé pour la détection et la gestion des risques ? », Mémoire de Fin de Cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2013.
4. KAFANDO, T. « Contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques », Mémoire de Fin de Cycle, Institut Supérieur De Comptabilité De Banque Et De Finance, Centre Africain d'Études Supérieur En Gestion, 2011.
5. GUENNOUN, M. et TALBI, A. « Identification et classification des risques selon la typologie des entreprises », Congrès International en Génie Industriel et Management des Systèmes, Fès : Maroc, 2012.
6. GUERROUT, S., KESSAI, R. et MENASRIA, N. « La contribution de l'audit interne à la performance et la réalisation des objectifs d'une entreprise », Mémoire de Fin de Cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2010.

ARTICLES :

1. The Institute of Internal Auditors, « Prise de position : rôle de l'audit interne dans la gouvernance », Mai 2018.
2. The Institute of Internal Auditors, « Cadre des références internationale des pratiques professionnelles », 2017.

3. The Institute of Internal Auditors, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, 2017.

SITES INTERNET :

1. <https://fr.slideshare.net/BRAHIMMELLOUL/droulement-dune-mission-daudit>
2. <https://fr.slideshare.net/YoussefBensafi/manuel-daudit-interne-usaid-publ>
3. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/definition-de-lobjectif-de-lentreprise-quoi-pour-qui-et-pour-quel-impact>
4. <https://fr.scribd.com/doc/88631628/Contribution-de-l-Audit-Interne-Dans-La-Realisation-Des-Objectifs-de-l-Entreprise>

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Notions de base sur l'audit interne.....4

Section 1 : Aperçu théorique sur l'audit interne.....4

1.1 Définitions, rôle et objectifs de l'audit interne.....4

1.1.1. Définitions de l'audit interne.....5

1.1.2. Rôle de l'audit interne.....6

1.1.3. Objectifs de l'audit interne6

1.2 Normes de l'audit interne8

1.3 Fonctions voisines de l'audit interne.....10

1.3.1 Audit interne et audit externe.....10

1.3.2 Audit interne et contrôle de gestion.....12

1.3.3 Audit interne et inspection.....14

1.3.4 Audit interne et contrôle interne.....14

Section 2 : Audit interne et gestion de l'entreprise.....15

2.1. Maîtrise des risques en entreprise.....15

2.2. Outil d'aide à la prise de décision17

2.3. Facteur de l'efficacité de l'entreprise.....18

Chapitre 2 : Fixation des objectifs dans une mission d'audit interne20

Section 1 : Contribution de l'audit interne à la fixation des objectifs.....20

1.1. Définition et typologie des objectifs d'une entreprise.....20

1.1.1 Définition d'un objectif en entreprise.....20

1.1.2 Typologie d'objectifs d'entreprise.....21

1.2 Etablissement et gestion d'un objectif d'entreprise22

1.2.1 Etablissement d'un objectif d'entreprise.....22

1.2.2 Gestion d'un objectif d'entreprise.....24

Section 2 : Démarches d'une mission d'audit interne25

2.1. Profil de l'auditeur interne.....25

2.1.1. Qualités de l'auditeur25

2.1.2. Qualification de l'auditeur.....26

2.1.3. Missions de l'auditeur interne.....27

2.2. Mission d'audit interne et ces différentes phases.....27

2.2.1. Définition et critères de la mission d'audit interne27

2.2.2. Phases d'une mission d'audit interne28

2.3. Outils d'audit interne35

2.3.1. Outils d'interrogation.....35

2.3.2. Outils de description36

Chapitre 3 : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de CO.G.B. LABELLE39

Section 1 : Présentation générale de CO.G.B. LABELLE.....39

1.1. Historique et évolution de l'entreprise39

1.2. Fonctionnement de l'entreprise41

Section 2 : Pratique interne pour la réalisation des objectifs dans l'entreprise...45

2.1. Contexte et objectif de la mission d'audit interne45

2.1.1. Présentation de la fonction d'achat.....	45
2.1.2. Déroulement de la mission d'audit de la fonction d'achat au sein de CO.G.B. LABELLE.....	47
2.2. Perception de l'audit interne au sein de CO.G.B. LABELLE	67
Conclusion générale	75

Références bibliographiques

Table des matières

Annexes

ANNEXES

Annexe N°1 : Questionnaire d'enquête

Questionnaire N°1 : (Choisissez la bonne réponse)

1. Que signifie pour vous l'audit interne

- Inspection
- Contrôle
- Vérification
- Jugement
- Autre (à préciser)

2. Selon vous l'audit interne est :

- Nécessaire
- Obligatoire
- Vital
- Important
- Sans intérêt

3. votre organisation possède-t-elle un service d'audit interne

- Oui
- Non

3.1 Si oui, l'audit interne au sein de votre organisation est :

- Très développé
- Développé
- Peu développé
- Inexistant

3.2 Si non, votre organisation devrait-elle avoir une fonction d'audit interne ?

- Oui
- Non
- Neutre

4. Qu'attendez-vous de l'audit interne ?

- Apporter une sécurité à votre service
- L'évaluation de la conformité des pratiques par rapport aux procédures et politiques en vigueur
- Donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations

5. Pour garantir son indépendance quel est le meilleur rattachement pour l'audit interne ?

- Au conseil d'administration
- A la direction générale
- A la direction financière
- Autre (à préciser)

6. Selon vous comment l'audit interne améliore-t-il l'efficacité de l'entreprise ?

- En détectant les risques
- En formulant des recommandations pertinentes aux failles et dysfonctionnements détectés.
- En contrôlant les comptes.

7. Selon vous, l'audit interne est-il un moyen efficace pour la gestion des risques ?

- Oui
- Non

8. Selon vous l'audit interne peut-il apporter une valeur ajoutée à l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui de quelle manière ?

.....

.....

Questionnaire N°2 : (Répondez aux questions)

Question # 1 :

Selon vous, quels sont les avantages potentiels de l'audit interne pour votre entreprise par rapport aux autres organisations ?

.....

.....

.....

Question # 2 :

Selon vous, quel est le rôle de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

.....

.....

.....

Question # 3 :

Selon vous, est-il possible de gérer l'entreprise sans audit interne ?

.....

.....

.....

Annexe N°2 : Achats Locaux



**BULLETIN D'IMPUTATION
COMPTABLE**

P.C.N° 148 105
 MOIS DE ... Mai 2024 ...
 JOURNAL ... Achats ...

COMPTÉ		code tiers	LIBELLE	MONTANT	
DÉBITS	CRÉDITS			DÉBITS	CRÉDITS
070000		9 A	C N° 215 Du 15/05/24	2109 224,00	
145000	1410 000	1225	[REDACTED]	358 568,08	2467 992,08
TOTAL					

VISA COMPTABILITÉ

EMBALLAGES PLASTIQUE

Compte : [REDACTED]
RIB : [REDACTED]

Facture F16/00215

MASCARA, le : 15-09-20[REDACTED]

Mode de Paiement :
BL16/00222

6090 000

DOIT 0018

SPA C.O.G.B LA BELLE

Route des Aurès Bejala
bejala 06000 BEDJAIA

par : Admin

IF : 099906010412636 AI : 06013901083 RC : 0182393/B/98

N°	CODE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1	00063	BOUCHON COL 48 JAUNE	838 100	1.84	-	1 542 104.00	17
2	00065	POIGNEE JAUNE 05 L	204 000	2.78	-	567 120.00	17

TVA récupérée sur mois de 05/ [REDACTED]

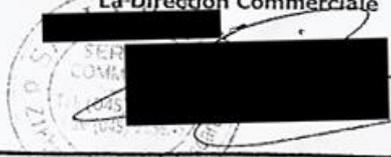
NB. UV : 1 042 100.00

Arrêtée la présente facture à la somme de : DEUX MILLIONS QUATRE CENT SOIXANTE-SEPT MILLÉ SEPT CENT QUATRE-VINGT-DOUZE DINARS ET HUIT

TOTAL HT	2 109 224.00
TVA	358 568.08
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	2 467 792.08

Votre solde 2 467 792.08

La Direction Commerciale



Veuillez Régler Avant Le :

Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant	TVA	Base HT	Montant TVA
		Montant Régulé		TVA 17%	2 109 224.00	358 568.08
		Reste à régler		Total	2 109 224.00	358 568.08

elliX iComII

BP N° 10 Mascara 29130 Algerie

Tél. : 0 45 73 75 01

Fax : 0 45 73 71 41

18-04-20[REDACTED]

BULLETIN D'IMPUTATION

MOIS DE

P.C N° Decembre

JOURNAL

Achat

COMPTÉ		code tiers	LIBELLE	MONTANT	
DÉBITS	CRÉDITS			DÉBITS	CRÉDITS
99161000 4456000	9010000	1234	[REDACTED] ACHAT MAT du 16/12	1883750.40 379912.58	2241662.98
TOTAL					

VISA COMPTABILITE

ALGERIE

Tel : [REDACTED]
 Fax : [REDACTED]

Capital Social : 370 320 000. DA -
 Banque :
 Rib : 7133842001-97

N° Art. d'imposition : 31174350083
 N° Registre : 13 B 0113849 -00 / 31
 Mat.Fisc : 001331011384926
 NIS :

Client
 S.G.B LA BELLE
 PRODUCTION ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA
 ALGERIE
 Tel : 06/00-0182393 8 98
 Article : 06013901083
 Fax : 099806018239303

Facture N° : 1134 /20 [REDACTED]

Nnuméro	Date	Page
1134	16/12/20 [REDACTED]	1/1

BL1134

Code	Désignation	Carton	Qte/Ca.	Qte	P.U H.T	Montant H.T	TVA
0064	PREFORMES PET 85 48-41 BH 063 C1	48	2336	112128	16.80 DA	1 883 750.40 DA	19 %

TVA récupérée sur mois de [REDACTED]

[REDACTED]

ÉCHEANCE : 15 JAN 20 [REDACTED]

de Reglement : A TERME
 de Paiement :
 ée la présente facture à la somme de deux million deux cents quarante et un mille six
 ts soixante deux DA et quatre vingt dix huit centimes
 marque :

Montant HT :	1 883 750.40 DA
Remise : 0 %	0.00 DA
Total TVA :	357 912.58 DA
Timbre :	0.00 DA
Montant T.T.C :	2 241 662.98 DA

BON DE COMMANDE N° BC182253

DU : 04/12/2012
PAGE : 1

ORAN
ALGERIE

Téléphone : [REDACTED] Fax : [REDACTED]
Devise : DINAR ALGERIEN
Mode de Paiement : A TERME
Mode De Livraison : DEPART USINE
Contact :

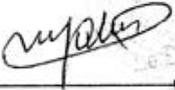
Adresse de Livraison

10000 - COGB LABELLE SPA
ROUTE DES AURES BP 406
BEJAIA 06000
ALGERIE

Téléphone : 034 21 26 84 Fax : 034 20 24 38

LN	ARTICLE	DESCRIPTION	QUANTITE	UM	PRIX UN HT	TVA (%)	TOTAL HT
01		PREFORME 5L PET	1 000 000.00	U	16.80	19.00	16 800 000.00

Signature


Le Directeur Général
[REDACTED]

Taux de taxe	Base à taxer	Montant de la taxe
19.00%	16 800 000.00	3 192 000.00

BC établi par : [REDACTED]
N° Tel :
Email :

TOTAL HT	16 800 000.00
TVA	3 192 000.00
TOTAL TTC	19 992 000.00

ARRETE LE PRESENT BON DE COMMANDE A LA SOMME DE : DIX NEUF MILLIONS NEUF CENT QUATRE VINGT DOUZE MILLE DINAR ALGERIEN 0 CENTIMES

Annexe N°3 : Achats d'importation



BULLETIN D'IMPORTATION
COMPTABLE

P.C.N° 9511
MOIS DE Novembre 20
ACHATS
JOURNAL

COMPTE		code tiers	LIBELLE	MONTANT	
DÉBITS	CRÉDITS			DÉBITS	CRÉDITS
39100 180	401100	947	Facture N° 009 de 010 du 27/09/20	637 769 266,10	637 769 266,10
TOTAL					

VISA COMPTABILITE



N° Identification de TVA : FR 56 302 181 722

PARIS, le 6 octobre 20

COGB CORPS GRAS DE BEJAIA
COG.B LABELLE/SPA
ROUTE DES AURES
BP 406 BEJAIA 06000
ALGERIE
NIF : 099806018239303

FACTURE N°: 20.10.009

CONTRAT N°: VHS 3901

Bateau : M/T SICHEM PALACE
De : port de Kaliningrad, Russie
Destination : Port de Annaba, Algérie

DATE BL N°1: 27.09.20

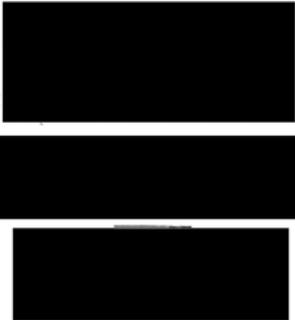
Règlement : 100% par L/C irrévocable et confirmée, réalisable par paiement à vue, négociable contre les documents usuels d'embarquement, ouvert par CPA auprès de BAMIC (Alger) sous référence 178D3514CD123733.

2 015,146 MT	HUILE BRUT DE SOJA DEGOMMEE EN VRAC (CRUDE DEGUMMED SOYABEAN OIL IN BULK) PAYS D'ORIGINE: RUSSIE SELON FACTURE PROFORMA NO 17.09.M DU 28.09.20 TERMES DE VENTE: CFR PORT ANNABA ALGERIE, INCOTERM 2010		
		La tonne métrique, FOB La tonne métrique, Fret La tonne métrique, CFR PORT ANNABA INCOTERM 2010	USD 790,00 USD 20,00 USD 810,00
<u>MONTANT TOTAL GENERAL NET A PAYER :</u> Un million six cent trente deux mille deux cent soixante huit Us Dollars et vingt six cents.		S.E.O.O.	

Le Directeur



NOTA: Nos marchandises sont toujours payables à Paris, nos traites et mandats ou l'acceptation de règlements ne pourront opérer ni novation, ni dérogation à cette clause attributive de juridiction. Sauf stipulation contraire tout litige où nous sommes partie est rigoureusement de la compétence du Tribunal de Commerce de Paris.



PARIS, le 6 octobre 20

COGB CORPS GRAS DE BEJAIA
COG.B LABELLE/SPA
ROUTE DES AURES
BP 406 BEJAIA 06000
ALGERIE
NIF : 099806018239303

N° Identification de TVA : FR 56 302 181 722

FACTURE N°: 20.10.010

CONTRAT N°: VHS 3901

Bateau : M/T SICHEM PALACE
De : port de Kaliningrad, Russie
Destination : Port de Bejaia, Algérie

DATE BL N°2: 27.09.20

Règlement : 100% par L/C irrévocable et confirmée, réalisable par paiement à vue, négociable contre les documents usuels d'embarquement, ouvert par CPA auprès de BAMIC (Alger) sous référence 178D354CD123733.

5 000 MT	HUILE BRUT DE SOJA DEGOMMEE EN VRAC (CRUD) DEGUMMED SOYABEAN OIL IN BULK)	CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE DOMICILIATION IMPORT AGENCE DE ROUSBA 178 18/02/20 4 / 10 receble	
	PAYS D'ORIGINE: RUSSIE SELON FACTURE PROFORMA NO 17.09.M DU 28.09.20 TERMES DE VENTE: CFR PORT BEJAIA ALGERIE, INCOTERM 2010 La tonne métrique, FOB La tonne métrique, Fret La tonne métrique, CFR PORT BEJAIA INCOTERM 2010 <u>MONTANT TOTAL GENERAL NET A PAYER :</u> Quatre millions cinquante mille Us Dollars.		
		S.E.O.O.	

Le Directeur

NOTA: Nos marchandises sont toujours payables à Paris, nos traites et mandats ou l'acceptation de règlements ne pourront opérer ni novation, ni dérogation à cette clause attributive de juridiction. Sauf stipulation contraire tout litige où nous sommes partie est rigoureusement de la compétence du Tribunal de Commerce de Paris.





ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE

Date: 12/10/11

ACCUSE DE RECEPTION

N° 000356

RNISSEUR : Facture / BL N° du

Code Produit	Désignation - Référence	U.M	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Observation
	Huile Brute Soja	kg	7012943		MT	
					PR: Rungia	
					du No 10/	

Magasinier Matières
G.B LABELLE
Magasinier
Matières Premières

Gestion des stocks
Chef de service
Matière - Cosmétiques

Comptabilité

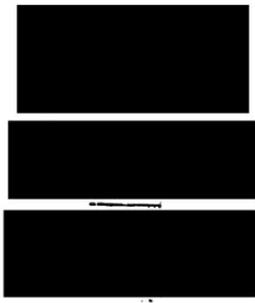
FOB 7430 - 16 01:01.20

BULLETIN D'IMPUTATION

P.C.N°
 MOIS DE OCTOBRE 20...
 JOURNAL...
 DEBITS

COMPTES	CRÉDITS	code tiers	LIBELLE	MONTANT	
				DÉBITS	CRÉDITS
38120192	401100	947	Facture N° 031 du 18/09/20... [REDACTED] 07 m' 3645	280959,036 m	280959,036 m
<p>11</p>					

VISA COMPTABILITÉ



N° Identification de TVA: FR 58 302 181 722

PARIS, le 30 Septembre 2018

COGB CORPS GRAS DE BEJAIA
COG.8 LABELLE/SPA
ROUTE DES AURES
BP 406 BEJAIA 06000
ALGERIE
NIF : 099806018239303

ACTURE N°: 2018.09.031

CONTRAT N° : VHS 3978

Provenance : M/T CAPTAIN NAGDALIYEV
de : Venice porto Marghera, Italie

BL No.2 DATE DU 18.09.2018
Destination : Port Bejaia, Algérie

Conditionnement : 100% par L/C irrévocable et confirmée, réalisable par paiement à vue, négociable contre les documents usuels d'embarquement, ouvert par CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE auprès du Crédit Agricole Ile de France sous référence 178D3645CD125708.

3 000 TM	HUILE BRUTE DE SOJA DEGOMMEE EN VRAC PAYS D'ORIGINE: ITALIE		
	SELON FACTURE PROFORMA NO 18.09.E DU 07.09.2018		
	TERMES DE VENTE: CFR PORT BEJAIA ALGERIE, INCOTERMS 2010		
	La tonne métrique, FOB La tonne métrique, Fret La tonne métrique, CFR PORT BEJAIA ALGERIE, INCOTERMS 2010	USD 773,00 USD 15,00 USD 788,00	USD 2 319 000,00 USD 45 000,00 USD 2 364 000,00
MONTANT TOTAL GENERAL NET A PAYER : Deux millions trois cent soixante quatre mille Us Dollars.			
			S.E.O.O.

Le Directeur



Nos marchandises sont toujours payables à Paris, nos traites et mandats ou l'acceptation de nos traites ne pourront opérer ni novation, ni dérogation à cette clause attributive de juridiction, sauf convention contraire tout litige ou nous sommes partie sera porté devant le Tribunal de Commerce de Paris.

CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE

DOMICILIATION IMPORT
AGENCE DE ROUIBA 173

16	02	2018	4	10	0002	USD
----	----	------	---	----	------	-----

Rouiba le : 30/09/2018



..... SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Date: 01/01/20

ACCUSE DE RECEPTION

N° 00418

FURNISSEUR : Facture / BL N°

Code
Produit

Désignation - Référence

U.M

Quantité

Prix
Unitaire

Montant

Observation

huile de sésame

kg 2099,205

Montant 4387,51
Observation
N° 01/151

P. ITMY

Magasinier Matières

Gestion des stocks

Comptabilité

CU.G.B - LABELLE =
Responsable Matière

FOB 7430 - 16 / 01.01.20

Résumé :

Dans le cadre de son activité, toute organisation est amenée à se fixer des objectifs mais en même temps elle fait face à des risques dont la survenance peut empêcher leur réalisation. Ainsi, toute organisation doit prendre des mesures nécessaires par rapport aux risques qui menacent la réalisation des objectifs fixés. Elle doit s'assurer également que leurs processus fonctionnent efficacement. L'audit interne permet ainsi d'aider toute organisation en fournissant une assurance raisonnable que les objectifs seront atteints, en apportant des conseils pour améliorer ses activités. Elle évaluera ainsi les processus en place afin de mesurer leur efficacité et contribuer à leur amélioration. L'objectif de cette étude est d'étudier la contribution que l'audit interne à la réalisation des objectifs.

Mot clés : Audit interne – Objectifs – Management des risques.

Summary :

In the context of its activity, any organization has to set itself goals but at the same time it faces risks whose occurrence can prevent the achievement of the objectives set. Thus, any organization must take necessary measures in relation to the risks that threaten the achievement of the objectives set. It must also ensure that their processes work effectively. Internal audit can help an organization by providing reasonable assurance that objectives will be achieved by providing guidance to improve its operations. It will evaluate the processes in place to measure their effectiveness and contribute to their improvement. The purpose of this study is to study the contribution of internal audit in realisation of corporate goals.

Key words : Internal audit - Objectives – Risk management.

ملخص:

في إطار نشاطها تعمل كل المنظمات على تحديد أهداف ولكن في نفس الوقت تواجه مخاطر تحول دون بلوغ الأهداف المسطرة. وبالتالي يجب على كل المنظمات أن تتخذ إجراءات كافية فيما يتعلق بالمخاطر التي تهدد تحقيق تلك الأهداف. المنظمات يجب أن تتأكد بأن عملياتها تعمل بكفاءة، وبالتالي فإن التدقيق الداخلي يساعد المنظمة من خلال توفير ضمان معقول بتحقيق الأهداف من خلال تقديم المشورة لتحسين أنشطتها. إن التدقيق الداخلي يقيم العمليات المطبقة من أجل قياس فعاليتها والمساهمة في تحسينها. والهدف من هذه الدراسة هو دراسة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي - الأهداف - إدارة المخاطر.