

**Université Abderrahmane MIRA Bejaïa**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

***En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion***

***Spécialité : Finance et Comptabilité***

***Option : Comptabilité, Contrôle et Audit.***

**Thème :**

**La contribution de l'audit interne à la création de  
la valeur ajoutée**

**Cas : SARL RAMDY**

**Réalisé et présenté par :**

M<sup>r</sup>. ACHIOU Amrane

M<sup>r</sup>. BOUDADA Salah

M<sup>r</sup>. DJERRAH Tarek

**Encadreur :**

M<sup>r</sup>. ARAB Zoubir

**Membre du jury :**

Président : BAAR Hamid

Examineur : AMEGHAR Malek

Rapporteur : ARAB Zoubir

**Promotion 2016-2017**

## Remerciement

Nous remercions dieu pour nous avoir facilité le travail et nous avoir guidés durant toutes les étapes de ce présent mémoire.

Nous remercions nos parents, qui nous ont entouré et aidé depuis le début.

Puis, nous remercions tout d'abord le personnel administratif de la société SARL RAMDY pour l'accueil respectable qu'ils nous ont réservé.

Nous tenons à remercier notre encadreur au sein de l'organisme d'accueil - Le chargé de contrôle de gestion- ainsi que l'employés du service ressources humaines.et sans oublie M<sup>r</sup> BENAMARA Boaulam.

Nous remercions notre encadreur au sein de l'université M<sup>r</sup> ARAB Zoubir pour avoir apporté son soutien et ses conseils et pour être à l'écoute de nos questions et nous préoccupations.

Aussi nous remercions tous ceux ayant participés de proche ou de loin dans l'élaboration de notre recherche.

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mon père et ma mère pour leur soutien moral et matériel.*

*A mes chers frères, Lakhdar, Mouloud.*

*A mes chères sœurs, Houria, Daikha, Cykia.*

*A la femme de mon frère Hamida.*

*A ma belle aimé djamila.*

*A toute la famille BONDADA.*

*A tous mes amis sans exception, à qui je souhaite le  
bonheur et la réussite.*

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

*A Tous les gens honnêtes et sincères.*

*SALAH.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à : mes  
parents, toute ma famille et  
tous mes amis (es).*

*Amrane*

## *Dédicace*

*Je rends grâce, à mon dieu de m'avoir donné la force, la volonté, l'intelligence et la sagesse d'être patient dans mes études.*

*Je dédie ce travail à mes très chers parents ;*

*A ma mère : aucune dédicace ne serait exprimé l'affection et le respect que j'éprouve envers toi.*

*A mon père : puisse ce modeste travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon éducation.*

*A mes chères sœurs : Adila, Dania*

*A mes chers frères : Takfarinas, Fouad*

*A mes tantes, cousins, cousines et oncles.*

*A mes binômes : Saleh Amrane*

*A Mes amis : Karim, Malek,*

*A ma chère copine : Zineb*

*A tous les gens que je connais.*

*Tarek*



## Liste des abréviations

- **AAA** : American Association of public Accountant
- **AGA** : Assemblée Générale des Actionnaires
- **ATH** : Association Technique d'Harmonisation
- **BC** : Bon de Commande
- **BDF** : Bon Demandeur Fournitures
- **BL** : Bon de Livraison
- **BR** : Bon de Réception
- **CAC** : Commissaire Au Compte
- **CEC**: Securities and Exchange Commission
- **CNCC**: Compagnie Nationale des commissaires aux comptes
- **COSO**: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission
- **DA** : Demande d'Achat
- **DC** : Demande de Cotation
- **DG**: Directeur Générale
- **F.PRO**: Facture Pro forma
- **FRAP** : Fouilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes
- **IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- **IIA** : The Institute of Internal Auditors
- **INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
- **ISA** : International Standard of Audit
- **NYSE** : Le New York Stock Exchange
- **PIB** : Produit Intérieure Brut
- **QCI** : Questionnaire de contrôle interne
- **SARL** : Société A Responsable Limitées
- **TCO** : Tableau Comparatif des Offres
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajouté
- **VA** : Valeur Ajoutée

## Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau N° 01</b> : Synthèse du progrès de l'audit .....                             | 07 |
| <b>Tableau N° 02</b> : La différence entre l'audit interne et l'audit externe .....     | 17 |
| <b>Tableau N° 03</b> : La différence entre l'audit interne et l'inspection .....        | 19 |
| <b>Tableau N° 04</b> : La différence entre l'audit interne et contrôle de gestion ..... | 22 |
| <b>Tableau N° 05</b> : La différence entre l'audit interne et contrôle interne .....    | 22 |
| <b>Tableau N° 06</b> : Les normes de qualification et de fonctionnement .....           | 30 |
| <b>Tableau N° 07</b> : La grille de séparation des tâches .....                         | 76 |
| <b>Tableau N° 08</b> : Questionnaire du contrôle interne (QCI) .....                    | 80 |
| <b>Tableau N° 09</b> : Tableau des forces et faiblesses apparentes .....                | 83 |
| <b>Tableau N° 10</b> : Questionnaire du contrôle interne 2 <sup>ème</sup> version ..... | 88 |

## Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| <b>Figure N° 01</b> : Les formes de l'audit .....                 | 12 |
| <b>Figure N° 02</b> : L'organigramme général de SRAL RAMDY .....  | 65 |
| <b>Figure N° 03</b> : Diagramme de circulation de doucement ..... | 77 |



# Sommaire

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figures**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction générale.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Chapitre I : Aspect théorique de l'audit.....</b>                             | <b>4</b>  |
| Section 01 : Généralité sur la notion d'audit.....                               | 4         |
| Section 02 : L'audit interne, notions voisines.....                              | 13        |
| Section 03 : Normes d'audit interne .....  | 28        |
| <b>Chapitre II : Méthodologie et mise en œuvre d'une mission d'audit.....</b>    | <b>34</b> |
| Section 01 : Mission de l'audit interne et ses différentes phases .....          | 34        |
| Section 02 : L'audit interne dans la gestion de l'entreprise .....               | 52        |
| Section 03 : L'audit interne et la création la valeur ajoutée .....              | 56        |
| <b>Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SARL RAMDY .....</b> | <b>60</b> |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....                         | 60        |
| Section 02 : Audit et la fonction d'approvisionnement .....                      | 67        |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>99</b> |

**Bibliographie**

**Annexe**

**Table des matières**

# Introduction générale

### **Introduction générale**

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels, immatériels et financiers. Ces derniers sont combinés de manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients, dans un environnement concurrentiel avec l'objectif de la rentabilité. Par conséquent, l'entreprise, reste toujours confrontée à un environnement qui est en perpétuelle évolution et qui demeure incertain. Cette incertitude lui fait courir des risques qui peuvent affecter ses performances, voire même sa survie. Pour cette raison, le besoin d'informations comptables, financières, économiques et sociales pour tous les acteurs de la vie économique (l'Etat, l'actionnaire, l'administrateur, le gestionnaire, le banquier, le salarié et tiers) est devenu nécessaire.

De ce fait, le rôle de l'information est devenu capital et seule l'existence de données significatives, objectives et fiables permet de diriger rationnellement une entité économique.

Compte tenu de l'importance accordée à l'information, les dirigeants de l'entreprise doivent veiller à une cohérence de toutes les activités et dans toutes les fonctions (de production, commerciale, financière...).

Cette cohérence implique donc la mise en place de système de contrôle et d'autocontrôle et c'est à ce niveau que nous devons placer le rôle d'audit.

La fonction d'audit est donc un examen critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise et en même temps un moyen de prudence et d'austérité du fait qu'elle lutte contre les irrégularités, le gaspillage, les négligences, les erreurs professionnelles et les infractions économiques.

L'établissement des comptes annuels des entreprises (constitués du bilan, du compte de résultat et de l'annexe) est un moyen de contrôle dont les enjeux sont importants. En effet, les états financiers annuels constituent la synthèse de l'activité de l'entreprise exploitable par l'extérieur. Ils servent aux différents acteurs dans une optique d'évaluation, de prise de décision ou de diagnostic pour les actionnaires.

L'importance de disposer de données fiables sur les comptes annuels explique alors l'apparition de moyens pour vérifier les états financiers produits par les dirigeants à destination de l'extérieur. Parmi ces moyens se sont progressivement développés pour prendre leur forme actuelle.

Aujourd'hui, dans son amélioration, l'audit financier a engendré l'audit interne qui évolue vers l'assistance au management et recouvre désormais une conception 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, relation client/ fournisseur au sein de l'entreprise, information, qualité totale...).

L'apparition de l'audit interne est donc directement liée à l'accroissement en volume des informations financières ; de cet accroissement découlaient en effet des risques accrus d'erreurs et de fraude.

A cet égard, il s'avère que l'audit interne constitue un instrument pour les besoins de gouvernance et de pilotage éminemment, utile aux dirigeants qui jouent un rôle fondamental à l'application des politiques et directives de la direction, ainsi que l'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne par lequel l'organisation assure de la maîtrise de ses opérations dans la perspective d'atteinte à la performance des objectifs tracés pour une meilleure valeur ajoutée.

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui mesure la valeur ou la richesse créée par une entreprise, un secteur d'activité ou un agent économique au cours d'une période donnée obtenue par la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommés par le processus de production, et elle est à la base du calcul de la TVA. L'ensemble des valeurs ajoutées dans un pays est appelé « Le Produit Intérieur Brut » ou PIB.

Afin d'apporter plus de précision sur ce thème, notre travail de recherche propose de répondre à la question centrale suivante : **Quelle est le rôle joué par l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise, notamment dans l'entreprise SARL RAMDY ?**

Une analyse approfondie de notre problématique nous a amenés à poser les questions secondaires suivantes :

- Est-ce que les dirigeants des entreprises algériennes, notamment la SARL RAMDY, sont formés sur l'audit interne ?
- Est-ce que les recommandations fournies par l'audit interne sont prises en considération par les dirigeants des entreprises algériennes, notamment la SARL RAMDY ?

A cet effet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** Les dirigeants de entreprise SARL RAMDY sont assez formés sur l'audit interne.

**Hypothèse02 :** Les dirigeants de entreprise SARL RAMDY prennent en considération les recommandations fournies par l'audit interne.

Afin d'arriver à une bonne analyse de notre recherche soit du côté théorique ou pratique nous avons utilisé quelque outils important dans la recherche scientifique ces outils sont comme suit :

- La recherche bibliographique : comprend la consultation des ouvrages, les articles et les documents officiels ainsi que tous ceux qui ont une relation directe ou indirecte avec notre travail afin de mieux comprendre notre sujet et bénéficier des études précédentes.
- Le travail de terrain concrétisé par un stage pratique d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise SARL RAMDY, le travail sera appuyé par une enquête suivie de questionnaire et d'entretiens auprès des dirigeants de l'entreprise étudiée. Pour cela nous avons opté pour une démarche empirique qui contient trois chapitres :
  - Le premier chapitre se porte sur un aspect théorique de l'audit. Il apparait en effet nécessaire de mettre en lumière ses concepts, pour cela, ce chapitre sera traité en trois sections qui porteront sur des généralités sur la notion d'audit, l'audit interne, notions voisines enfin les normes d'audit.
  - Le deuxième chapitre porte sur la méthodologie et mise en œuvre qui sera aussi traité en trois sections, la première mission d'audit et ces différentes phases, la deuxième l'audit interne dans la gestion de l'entreprise, la troisième l'audit interne et la création de la valeur ajoutée.
  - Le troisième chapitre, qui constitue notre cas pratique, porte sur la pratique de l'audit interne au sien de l'entreprise SARL RAMDY et sera composé de deux section, la présentation de l'organisation d'accueil ensuite on termine avec l'audit de la fonction approvisionnement.

# Chapitre I :

## Aspect théorique de l'audit

## Chapitre I : Aspect théorique de l'audit

L'audit est une activité indépendante est exercée à l'intérieur de l'entreprise afin d'apprécier le contrôle des opérations, son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction... Dans ce cadre l'audit interne fournit des analyses, des appréciations et des recommandations concernant les activités examinées.

Nous allons présenter dans ce chapitre l'aspect théorique de l'audit. A cet effet. La première section sera consacrée pour la généralité sur la notion d'audit, ensuite, dans la deuxième section on va présenter l'audit interne et ses notion voisine, enfin, la troisième section dont laquelle nous présenterons les normes de l'audit.

### Section 01 : Généralité sur la notion d'audit

Dans cette section nous allons aborder les concepts généraux de l'audit, qui sont la dimension historique, définitions et typologie de l'audit ainsi que ses objectifs.

#### 1.1. Dimension historique

##### 1.1.1 Naissance de l'audit

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents<sup>1</sup>. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes. Ce dernier est apparu dès le développement de la vie sociale et la formation des « ETATS » et « ROYAUME » et qui s'est développé avec le besoin de la tenue des comptes.

La surveillance des comptabilités existe depuis toujours, car un propriétaire prudent n'a aucune raison particulière d'accorder une confiance absolue à l'intendant qu'il a nommé pour gérer ses biens.

Le terme audit est d'origine latine « audio-auditeur » signifie audition(écouter) des questeurs qui étaient des fonctionnaires du trésor chargés de cette mission, ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée d'auditeurs qui approuvaient par la suite le compte ;ce n'est qu'au **XIX** Siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l' industrie, le commerce , les banques, les assurances. Charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs des capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du **XX** siècle et avec la crise de **1929** un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accrue.

---

<sup>1</sup> H.VLAMINICK, « Histoire de la comptabilité », Edition 1979, page 17

La crise finie, les auditeurs ayant acquis beaucoup d'expérience dans les domaines comptables, et même plus se sont vu attribués de nouvelles missions dans d'autres domaines (ressources humaines, commercial, production, etc. ...), et ainsi ils ont changé leur missions et les champs de leur attributions. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens, et face à une variété des besoins, l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information.

### **1.1.2. Evolution et progrès de la notion d'audit**

L'audit s'est développé suite aux objectifs des entreprises à la maîtrise de l'information, avant les entreprises ont établi des comptes pour la détection des fraudes, progressivement elles ont pratiqué le contrôle pour la recherche des erreurs mais petit à petit les destinataires de l'information ont vu leur nombre s'accroître, notamment avec le développement des activités, la délocalisation de ces dernières, et le recourt à des financements extérieurs; l'entrepreneur qui autrefois gérait seul son entreprise ne peut plus être satisfait d'un minimum d'information, par conséquent de nouvelles techniques d'information financières, de gestion et autres s'imposent tel que la publication d'opinion sur la validité des états financiers, enfin sur leur régularité et sincérité.

Pour développer une chronologie simplifiée des grandes phases de l'évolution de l'audit nous allons nous référer aux économies développées qui donne une sorte de caractère international qui ont laissé à la pratique professionnelle un champ libre pour définir et organiser ses méthodes. Les premières méthodes qui répondent aux objectifs attendus d'un audit des comptes sont apparus aux Etats Unis, elles sont développées en trois périodes<sup>2</sup> :

- 1880-1920 : développement des entreprises américaines et création d'un groupe professionnel comptable

En 1887 : formation de « American association of public accountant » (AAA)

A partir de 1900: les banquiers demandaient à leurs clients une certification des comptes

A partir de 1917 : « Fédéral Reserve Board » élabore un essai de présentation des états financiers uniforme

---

<sup>2</sup> KHELASSI Reda, « L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne », Ed Houma, 2005, page 21.



- 1930-1940 : cette période voit la création de « Securities and exchange commission »(SEC) et « le new York stock exchange » (NYSE) exige des audits pour toutes les sociétés cotées<sup>3</sup>. On visait au moins à émettre une opinion sur la validité des états financiers édités et pour cela la recherche de la fraude était à la mode.
- 1940-1950 : la profession consacre une attention de plus en plus grande à l'organisation du contrôle interne. Cette orientation est renforcé par l'apparition des premiers auditeurs, c'est ainsi que l'on recherchera à émettre une opinion sur la sincérité et la régularité des états financiers.

A partir de 1960 : la profession s'attaque à un essai d'uniformisation des principes comptables, et la recherche d'une doctrine professionnelle pour clarifier et standardiser les documents et l'information circulant dans et en dehors de l'entreprise.

Les Etats Unis n'étaient pas le seul pays où l'audit s'est développé mais aussi dans d'autres pays comme la France qui ont développé cette technique.

En France l'organisation du contrôle des comptes remonte à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

Aussi bien au niveau national qu'international, la révision comptable, devenue audit, fait l'objet de travaux qui débouchent essentiellement sur les normes internationales d'audit : International Standard of Audit(ISA)<sup>4</sup>.

De nos jours, l'audit interne est considéré comme discipline transversale au centre des préoccupations des managers. Pour cette raison, ils élargi à d'autres domaines de l'entreprise qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation des nouveaux moyens de traitement de l'information<sup>5</sup>.

Afin de mieux comprendre et cerner l'intégration de l'audit interne, le tableau suivant nous permet de synthétiser l'évolution historique de cette fonction.

**Tableau N°01 : Synthèse du progrès de l'audit**

| <b>Période</b> | <b>Prescripteur</b> | <b>de</b> | <b>Auditeur</b> | <b>Objectif de l'audit</b> |
|----------------|---------------------|-----------|-----------------|----------------------------|
|----------------|---------------------|-----------|-----------------|----------------------------|

<sup>3</sup>F.Verdier, comptabilité aux Etats-Unis, Encyclopédie de comptabilité de contrôle de gestion et audit, éd Economica, Paris, 2000, page 142.

<sup>4</sup>M.Chadefaux, « Audit Fiscal », Edition. Litec, paris, 1987, page 10.

<sup>5</sup>J.Ravalec, « Audit Social et Juridique », Edition. Mont Chrétien, paris, 1986, page 3.

|                        |  | <b>l'audit</b>                              |   |   |
|------------------------|--|---|---|---|
| 200 avant jésus christ |  | Rois, Empereurs, Eglise et Etat             | Clercs ou écrivains                         | Punir les voleurs pour le détournement des fonds.<br>Protéger le patrimoine.  |
| 1700 A<br>1850         |  | Etat, tribunaux, commerciaux et actionnaire | Comptable                                   | Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs.<br>Protéger le patrimoine.   |
| 1900 A<br>1914         |  | Etat et actionnaires                        | Professionnel de comptabilité ou de justice | Eviter les fraudes et les erreurs.<br>Attester la fiabilité des états financiers.   |
| 1900 A<br>1940         |  | Etat et actionnaires                        | Professionnel d'audit et de comptabilité    | Eviter les fraudes et les erreurs.<br>Attester la fiabilité des états financiers historiques.   |
| 1940 A<br>1970         |  | Etat, banque et actionnaire                 | Professionnel d'audit                       | Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.  |
| 1970 A<br>1990         |  | Etat et actionnaire                         | Professionnel d'audit                       | Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.  |
| A partir de 1990       |  | Etat, tiers et actionnaires                 | Professionnel d'audit                       | Attester l'image fidèle des comtes, la qualité du contrôle interne, le respect des normes comptables et des normes d'audit.<br>Protection contre la fraude. |

(Source : COLLINS Lionel et VELIN Gerard, « *audit et contrôle interne* », 4ème Edition Dalloz, paris, 1992, P17)

### 1.1.3 Historique de l'audit en Algérie

L'audit fait est entrée progressive en Algérie, d'abord en termes de définition de stratégie d'entreprise ensuite pour faire les bilans financiers et sociaux d'entités économiques.

Les entreprises Algériennes ne sont tenues que par l'obligation de nommer un commissaire au compte (CAC) dans le cadre d'un audit légal.

Entre 1969 et 1980, la pratique du CAC a été organisée pour la première fois en Algérie par l'ordonnance 69-107 portant loi de finances 1970, cette loi consiste que le ministre d'état chargé des finances et du plans devait désigner des CAC dans les sociétés nationales et dans les établissements publics nationaux ayant un caractère industriel et commercial en vue de s'assurer de la régularité et de la sincérité de leur comptes et d'analyser leurs situations active et passive. Le décret 70-173 du 16-11-1970 a ensuite précisé les missions et les obligations du CAC des entreprises publiques et semi-publiques<sup>6</sup>. Ce texte a consacré que le commissaire au compte comme un contrôle permanent de la gestion de l'entreprises confiant la mission à des CAC, fonctionnaires de l'état, désigné parmi :

- Les contrôleurs généraux des finances ;
- Les inspecteurs des finances ;
- Des cadres qualifiés du ministère des finances.

Ces fonctionnaires ont pour mission d'une part, le contrôle de la sincérité et la régularité des inventaires et les comptes de résultat de chaque entreprise et le contrôle des opérations et d'autre part, l'application de la gestion et la révélation des fautes.

## **1.2 Définition et typologie de l'audit**

### **1.2.1 Définitions de l'audit**

#### **1<sup>er</sup> Définition :**

Selon Christophe Villalonga, « l'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne (holding pour le compte de filiales par exemples )<sup>7</sup> ».

Donc, l'audit est une action méthodique et normalisé de contrôle ou de surveillance qui vérifie l'atteinte d'objectifs pour mettre en évidence la différence entre la réalité et l'objectif à atteindre, c'est un constat ou une photographie du système de contrôle.

#### **2<sup>ème</sup> Définition :**

Selon Alberto SILLERO : « L'audit est une démarche d'analyse et de contrôle, qui

---

<sup>6</sup> KHELASSI.R, « Audit interne, Audit opérationnel », Edition Houma, Alger, 2007, page 07.

<sup>7</sup> Christophe Villalonga, l'audit qualité interne –une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit-, DUNOD, Paris, 2003, page 03.

s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Ainsi, y a-t-il des audits de productions, de force de vente, de qualité, de ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société. »<sup>8</sup>

### **3<sup>ème</sup> Définition :**

« L'audit est l'outil de la maîtrise des risques et le garant de la sécurité des biens et des personnes. C'est un remède qui agit en forçant la prise de conscience puis l'action. C'est une option qui agit au niveau des organes défaillant à condition que l'on suive les recommandations.»<sup>9</sup>

## **1.2.2. Typologie de l'audit**

La distinction entre les différents types de l'audit peut varier suivant les fonctions de la mission, il est néanmoins possible de distinguer entre les audits selon :

- Selon l'objectif de la mission
- Selon statut de l'auditeur
- Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise

### **1.2.2.1. Selon l'objectif de la mission**

On distingue :

#### **❖ L'audit financier et comptable<sup>10</sup>**

L'audit comptable et financier est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres en vigueur dans l'entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés (dirigeants, actionnaires, tiers,...) la « régularité » et la « sincérité » des informations mises à leurs disposition.

C'est un examen critique et méthodique effectué par un professionnel en vue de formuler une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Cet examen correspond à la nécessité de confirmer la validité des informations données par l'entreprise. Ces informations devraient donner une « image fidèle » du patrimoine, des résultats et de la situation financière de l'entreprise.

---

<sup>8</sup>SILLERO Alberto, « Audit et révision légale », Edition Eska, 2000, page 12.

<sup>9</sup>LEMANT Olivier, SHICK Pierre, « Guide self audit », édition d'organisation, Paris, 1995, page 155.

<sup>10</sup>DJINANE NABIL et FETTOUS Nabi, « Contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'étude en master, option CCA, Université de Bejaia, 2010, p78 ; 79 ; Encadré par MR ARAB Zoubir.

### ❖ L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est défini par L'ATH (Association Technique d'Harmonisation) comme « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ses informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de régularité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information en particulier en vue de la prise de décision »<sup>11</sup>.

Il vise à vérifier que l'organisation a établi des systèmes d'information et de gestion ainsi que des méthodes de direction garantissant l'optimisation de l'emploi des ressources. Cette optimisation est définie par les trois E :

- **Economie** : Les ressources humaine et matérielles financière ont été acquises en quantités appropriées, avec une qualité acceptable et moindre de moindre coût.
- **Efficience** : Le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux, pour toute quantité et qualité données de services.
- **Efficacité** : C'est la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés.

#### 1.2.2.2 Selon le statut de l'auditeur<sup>12</sup>

On différencie :

### ❖ L'audit contractuel

C'est une mission dans le cadre d'un contrat qui lie l'entité auditée (Le client) qui peut être une entreprise, un ministère, une association, etc., à un auditeur selon les termes d'un contrat (Contrat par laquelle l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles). D'après les normes professionnelles, l'auditeur externe et son client définissent une lettre de mission, précisant les obligations réciproques.

### ❖ L'audit légal

---

<sup>11</sup> BENHAYOUN SADAFI M.A, « Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001, p19.

<sup>12</sup> LEMANTO, « créer, organiser et développer l'audit interne », Edition : Maxima, 1999, P74.

Ces missions sont exercées par les commissaires aux comptes, dans le cadre de leur mission légale c'est-à-dire exigée par la loi. Ces commissaires sont des professionnels indépendants nommés par l'assemblée générale des actionnaires (AGA) et assumant les responsabilités civiles et pénales. Leur rôle est d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des comptes de l'entreprise sous forme de rapports de certification des comptes.

### **1.2.2.3 Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise**

L'auditeur peut être interne ou externe à l'entreprise :

#### **❖ L'audit interne**

Exercé par un salarié de l'entité auditée, il est réalisé en vue de faire un diagnostic sur l'activité opérationnelle ou stratégique quel que soit son domaine en fournissant des analyses, appréciations, recommandations, conseils et informations pour aider les dirigeants de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités.

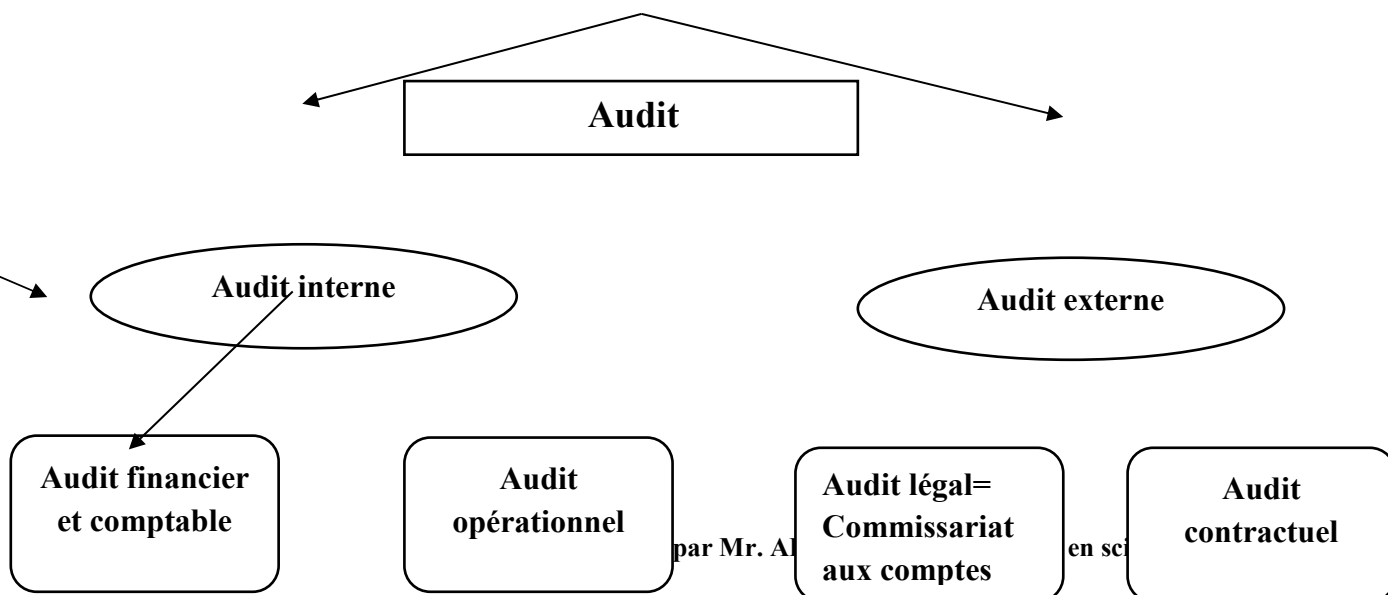
#### **❖ L'audit externe<sup>13</sup>**

Consiste à exprimer une opinion indépendante, sur une situation déterminée à partir d'un référentiel préétabli et sur la base d'investigations techniques réalisées par des professionnels compétents.

## **Figure N° 01 : les formes de l'audit**

---

<sup>13</sup> Dr. KHELASSI Reda, op. cit, P30.



### 1.3 Objectifs de l'audit

Les missions d'audit ont pour objectifs<sup>14</sup> :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par les services ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché, et les budgets devenu inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut de personnel ainsi que la répartition des forces de travail
- Identifier des services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre coût pour l'entreprise.

## Section 02 : L'audit interne, notions voisines

La complexité de la notion d'audit interne suggère que nous nous arrêtons tout d'abord sur le

<sup>14</sup> KHELASSI Reda, « audit interne, Audit opérationnel », édition Houma, Alger, 2007, p24.

sens que nous voudrions lui donner, et sur ce qui la distingue de certaines notions voisines, ensuite nous indiquons les objectifs de l'audit interne.

### **2.1. Naissance de l'audit interne en Algérie**

En Algérie, cette fonction est apparue le 12 janvier 1988 dans la loi 88-01 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique algérienne de mettre en place et de renforcer l'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit :

«Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnements».

C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algériennes.

### **2.2 Définition de l'audit interne**

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

#### **Définition 1 :**

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 ». <sup>15</sup>

#### **Définition 2 :**

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), information, concurrence... ». <sup>16</sup>

#### **Définition 3 :**

---

<sup>15</sup> Selon L'institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI »

<sup>16</sup> SCHICK P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, page 05



C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), il a dit : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée ». Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.<sup>17</sup>

Cette définition souligne plusieurs aspects importants :

- Elle identifie clairement le chemin à suivre ;
- Elle insiste sur l'idée d'indépendance et en cela elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction;
- Elle élargit le rôle de l'auditeur interne, en mettant en évidence sa fonction de « Conseil »
- Enfin on demande à l'auditeur une quasi-certification sur le jugement qu'il porte.

### 2.3 Objectifs de l'audit interne

L'audit interne a en permanence deux objectifs<sup>18</sup>:

- Assurer à la direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On pourrait aller jusqu'à dire dans l'approche client fournisseur, telle qu'elle se développe à l'intérieur des entreprises, que l'audit interne a deux clients : outre son client naturel qu'est la direction générale, un second client en la personne des audités.<sup>19</sup>

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu à<sup>20</sup>:

---

<sup>17</sup> SCHICK P, Op. cit, p 05

<sup>18</sup> JULIEN D, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995, p 07.

<sup>19</sup> JULIEN D, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 1995, p 07.

<sup>20</sup> SARDI A, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition Afgee, Paris, juillet 2002, p 28.

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état de contrôle interne.

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de cinq apports<sup>21</sup> :

❖ **L'assistance et le conseil au management**

Selon le père de « l'audit participatif » Larry Sawyer : l'audit interne doit être une association manager-auditeur pour résoudre les problèmes<sup>22</sup>.

❖ **Promouvoir la culture de contrôle**

Il est courant de dire que le contrôle interne est l'affaire de tous, c'est-à-dire chaque personne employée dans l'entreprise doit être impliquée dans ce contrôle interne. Le rôle des auditeurs internes est d'inculquer cette culture à tout le personnel afin de favoriser l'autocontrôle. En effet, l'auditeur est le pionnier dans la sensibilisation du contrôle<sup>23</sup>.

❖ **L'accompagnement des changements**

L'évolution environnementale quel que soit son domaine, reste toujours une cause pour l'entreprise de se développer et à s'adapter de manière perpétuelle avec l'environnement à cet effet, l'auditeur interne doit aider l'ensemble du personnel à s'adhérer à ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

❖ **La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise**

Le rôle prépondérant de l'audit interne réside dans la prévention de toute menace pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise avant qu'elle soit déclenchée et cela s'opère par le renforcement du système de contrôle interne.

❖ **L'auditeur est un révélateur d'amélioration**

Il ne s'agit pas d'améliorer tout et n'importe quoi, mais de faire en sorte que le domaine audité soit toujours en phase avec son environnement extérieur et qu'il accomplisse la mission

---

<sup>21</sup> BENHAYOUM Sadafi.M.A, « L'audit interne : levier de performance dans l'organisation publiques, Etude de cas Draport », Institut supérieure de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, page 01.

<sup>22</sup> SCHICK P ,Lemant.O, « Guide de self-audit : 184 items d'évaluation », Edition d'Organisation, Paris, 2001, page 198.

<sup>23</sup>Sarens. G, De Beelde. I, « Internal auditors' perception about the irrole in risk management A comparison between US and Belgian companies'', Faculty of Economics and Business Administration, Departement of Accounting and Corporate Finance, Ghent University, Ghent, Belgium, 2006, p 63.

qui lui est dévolue avec efficience.<sup>24</sup>

## 2.4 Les notions voisines de l'audit interne

### 2.4.1 L'audit externe<sup>25</sup>

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes, états financiers et résultats. Il est donc exercé par une personne indépendante de l'entreprise, cette personne peut être : consultant, organisateur, commissaire aux comptes. Lequel est choisi par l'assemblée générale de l'entreprise qui a pour mission, certifier l'image fidèle des comptes prévus par la loi.

Les différences entre l'audit interne et l'audit externe sont :

- L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.
  - L'auditeur externe ou (commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
  - L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (direction générale).
- 
- L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention des :
    - Fournisseurs ;
    - Clients ;
    - Banquiers ;
    - Actionnaires.
  
  - L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise.
  - Alors que les objectifs de l'audit externe est de :
    - Certifier les comptes annuels ou consolidés donner une image fidèle ;
    - Porter un jugement ;
    - Améliorer les performances de l'entité auditée.
  
  - Le champ d'application de l'audit interne est vaste parce qu'il concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions.
  
  - Le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.

<sup>24</sup> MOUGIN Y, « Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD », Edition Afnor, 2008, page 70.

<sup>25</sup> COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », Les cahiers français n° 248, 1990, p 55.

- L'auditeur externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant qu'elle a une incidence sur les résultats.

En revanche, une fraude touchant par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.

- L'auditeur interne doit être indépendant seulement des fonctions qu'il est censé contrôler.
- L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
- L'auditeur interne travaille en permanence dans son entreprise sur des missions planifiées en fonction des risques.
- L'auditeur externe réalise en général sa mission à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin de l'année.

**Tableau N°02 : la différence entre l'audit interne et l'audit externe**

|                   | <b>Audit interne</b>  | <b>Audit externe</b>  |
|-------------------|---|---|
| <b>Mandât</b>     | De la direction générale pour le responsable de l'entreprise  | De conseil de l'administration (officiellement de l'assemblée générale)                       |
| <b>Mission</b>    | Liées à toutes les fonctions : déclenchement d'une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets. | Liée à la certification et comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable. |
| <b>Conclusion</b> | Donner des recommandations et suivre leur application.<br>Obligation de résultat                        | Obligation de moyens.   |

(Source : Schick P., 2007, « mémento d'audit interne », Dunod, Paris, P52)

#### 2.4.2 La révision comptable

« La révision comptable est accés principalement sur le bilan et le compte de résultats. Il s'agit d'un contrôle général s'appliquant à l'entreprise dans la comptabilité en vue de vérifier la régularité et la sincérité des comptes »<sup>26</sup>

Elle a pour objectif de :

- Vérifier que toutes les charges qui constituent des frais généraux ont bien été comptabilisées ;
- Vérifier que les sommes inscrites dans les comptes correspondes à des opérations réelles ;
- Vérifier que les frais ont été correctement classés et que les critères de classements adoptés ne varient pas d'un exercice à l'autre.

### **2.4.3 L'inspection<sup>27</sup>**

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel l'entreprise, on trouve des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit en même temps.

L'inspection 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 une fonction d'audit.

L'inspection réalise des contrôles exhaustifs plus que de simples tests aléatoires, elle peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit n'intervient que sur un mandat.

### **Tableau N°03 : La différence entre l'audit interne et l'inspection**

<sup>26</sup> BERNARD Jean-Marc, « La révision comptable », édition Publibook , Paris, 2009, p 21.

<sup>27</sup> RAYMOUD Vatier, « Audit de la gestion social », édition d'organisation, 1989, p 56.

|  | <b>Audit interne</b>  | <b>Inspection</b>  |
|--|---|--|
| <b>Régularité</b><br><b>Efficacité</b> | Contrôler le respect des règles et leur pertinence  | Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause  |
| <b>Méthodes et objectifs</b>           | Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise   | Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre  |
| <b>Evaluation</b>                      | Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et non les hommes, évaluer le fonctionnement des systèmes | Déterminer les responsable et accuser, sanctionner les responsable.<br>Evaluer le comportement des hommes.<br>Parfois même leurs compétences et qualités |

(Source : P SCHICK, Memontod'audit interne. Paris Dunod, 2007.p54)

#### 2.4.4 Le conseil ou consulting

Les consultants externes sont des intervenants qui n'appartiennent pas à l'entreprise et qui ont une connaissance beaucoup plus sur l'environnement et des entreprises similaires, ce qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes. On peut citer à titre d'exemple : les experts métiers et les consultants rattachés aux cabinets d'audit externe, etc.

Par rapport à la fonction et aux missions de l'audit interne, ces missions de consultant présentent quatre spécificités originales<sup>28</sup> :

- Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée ;
- Il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport. Ce responsable peut être la direction générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier ;

<sup>28</sup> RENARD Jaques, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2000, P76.

- Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

Mais on peut dire que les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseil. D'autant plus que la Norme 2050 sur la nécessaire coordination des activités et le partage des informations concerne également les consultants externes de toute nature.

La complémentarité entre l'audit interne et le consultant externe réside dans le fait que le premier a une connaissance approfondie de son entreprise, alors que le second a une expérience accumulée notamment dans le domaine technique. C'est à ce niveau que l'auditeur interne peut collaborer avec le consultant externe.

#### **2.4.5 Le contrôle de gestion**

« Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que l'entreprise met en œuvre des stratégies de manière efficace et efficiente. Il fournit au sommet stratégique de l'entreprise toutes les informations utiles pour apprécier le niveau de maîtrise des activités par rapport aux finalités, l'exécution des missions, le déploiement de la stratégie et l'atteinte des objectifs opérationnels de l'organisation ».<sup>29</sup>

La distinction avec le contrôle de gestion est la plus nécessaire car ces deux fonctions interviennent dans le même domaine, la gestion de l'entreprise et son amélioration, en fonctionnels (analyses, conseils, d'ailleurs de formations similaires) et non en opérationnels (responsables, décideurs), et en toute indépendance (rattachement à haut niveau). Elles se distinguent par leur mode opératoire.

La mission de l'audit interne et celle du contrôle de gestion permettent d'identifier les ressemblances, différences et complémentarités<sup>30</sup> :

##### **❖ Les ressemblances**

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.

<sup>29</sup> KEISER. A.M, « Contrôle de gestion-Collection Gestion, Edition ESKA, Paris, 2000.

<sup>30</sup> RENARD Jaques, Op.cit., p 80.

- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.

#### ❖ Les différences

- Différence quant aux objectifs : Elle est essentielle. On connaît les objectifs de l'audit interne, qui visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures ;
- Différence quant au champ d'application : Si les deux fonctions ont un champ d'application couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon. S'intéressant essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc.
- Différence quant à la périodicité : Alors que l'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting. On peut ajouter que « son activité est souvent bousculée par les priorités de la direction générale », alors que l'activité de l'auditeur interne est planifiée et systématisée.
- Différence quant aux méthodes de travail : La méthodologie de l'audit interne, analysée dans la troisième partie, est spécifique à la fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes : elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

#### ❖ Complémentarités

- Dans toutes ses interventions l'audit interne apporte une contribution au contrôle de gestion : le contrôle de gestion est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne : l'audit interne va apporter au contrôle de gestion cette garantie sur la qualité de l'information.



- De la même façon et inversement l'audit interne va trouver auprès du contrôleur de gestion des informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer l'attention des auditeurs sur des points de faiblesse à prendre en compte dans les missions d'audit.

**Tableau N°04 : La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

| <b>Audit interne</b>  | <b>Contrôle de gestion</b>  |
|---|---|
| Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer.  | Où voulons-nous aller, par où passer ?  |
| Photos périodiques et détaillées  | Cinéma continu et global  |
| Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations.<br>Audite la fonction de contrôle de gestion | Planifier et suit les opérations et leurs résultats.<br>Analyse le budget du service d'auditeur |
| Mécanicien de chaque secteur  | Navigateur de l'assemblée des secteurs  |

(Source : P. SCHICK. Memento d'audit interne. Paris, Dunod, 2007, p.59.)

#### 2.4.6 Le contrôle interne

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.

Ce tableau a pour objet d'illustrer la comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne :

**Tableau N°05 : Différence entre l'audit interne et contrôle interne**

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

(Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, Paris, 1999, p 27).

## 2.5 L'outil fondamental de l'audit interne : Le control interne

Le contrôle interne n'est pas une fonction, il est plutôt un ensemble de disposition, donc un état et qu'on se serait parler de « service contrôle interne », sauf à faire un contresens. S'il y a un service chargé d'apprécier, de juger le contrôle interne, il devrait se nommer « audit interne ».

Selon la norme **ISA 315**, l'auditeur doit « obtenir une compréhension suffisante de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'ils soient dus à la fraude ou à l'erreur, et pour concevoir et exécuter d'autres procédures d'audit »<sup>31</sup>

### 2.5.1 Quelques Définitions sur contrôle interne

Le contrôle interne contient plusieurs définitions, cependant on a voulu retenir quelques-unes jugées comme les plus claires, et les plus pertinentes et universelles, qui donnent allusion à ses différentes caractéristiques qui le constituent.

#### ❖ Selon L'institut Anglais Des Experts Comptables

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage, et d'audit interne »<sup>32</sup>

#### ❖ Definition de (American Institute of Certified Public Accountants)

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes etprocédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> HAZAOUI Mohamed, « gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2<sup>ème</sup> édition, Pearson, Edition France 2008.

<sup>32</sup> [www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf](http://www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf), p 09. Consulté le : 10/04/2016 à 14 :05

<sup>33</sup> RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, eyrolles, paris, 2010, p124

❖ **Definition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)<sup>34</sup>**

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur ».

❖ **Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)<sup>35</sup>**

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine, la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise, la conformité des décisions avec la politique de la Direction.

### 2.5.2 Objectifs du contrôle interne

Les définitions qui précèdent permettent de faire ressortir les principaux objectifs du contrôle interne<sup>36</sup>

❖ **assurer la protection des actifs de l'entreprise :**

D'après la CNCC, le terme " protection des actifs " est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la " conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) " mais aussi aux " risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation) ".ainsi aux risques provenant de l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que l'erreur, la négligence ou la fraude ".

❖ **Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière**

Selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit " permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise ". Ceci revient à considérer que l'information fournie et objective (elle reflète effectivement l'état réel de l'entreprise dans son

<sup>34</sup>Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Editions Francis Lefebvre. Paris, 2010, page 530.

<sup>35</sup>Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, page 53.

<sup>36</sup>SCHICK Pierre, al, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010, p. 185-187.

environnement) et disponible (par exemple dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter).

❖ **Favoriser l'amélioration des performances :**

L'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.

❖ **L'application des instructions de la Direction :**

Le contrôle interne a pour objectif de s'assurer que les instructions de la direction sont appliquées par l'ensemble des employés de l'entreprise et ce à travers les conclusions de tout processus de contrôle (par exemple les conclusions de contrôle hiérarchique, les conclusions de l'audit,...).

### 2.5.3 Les principes généraux du contrôle interne

Un contrôle interne satisfaisant, doit inclure et respecter un certain nombre de règles de conduites. Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle sont :

#### 2.5.3.1 Le principe d'organisation :

Les organismes souhaitant mettre en place un processus de contrôle interne satisfaisant doivent avoir un certain nombre de caractéristiques. À ce titre, l'organisation doit être :

- objective ;
- adaptée et adaptable ;
- vérifiable ;
- formalisée ;
- et doit comporter une séparation convenable des tâches et fonctions incompatibles.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que, dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, une même personne cumule :

- Les tâches et fonctions de décision,
- Les tâches et fonctions de détention matérielle et de manipulation des valeurs et des biens,
- Les tâches et fonctions d'enregistrement comptables et physiques,
- Les tâches et fonctions de contrôle, d'ordonnancement et de suivi.

En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les tentations, les fraudes et leurs dissimulations.

**2.5.3.2 Le principe d'intégration :**

Un système d'autocontrôle fonctionnera par le biais de recoupement, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés. Les recoupements nous permettent de garantir la fiabilité de la production ou du suivi d'une information provenant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (Le rapprochement d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques agissent comme un traitement postérieur ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un autre agent de façon à vérifier l'exactitude des résultats obtenus.

Les moyens techniques englobent les procédés qui empêchent, rectifient et minimisent l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les imprudences et les fraudes (traitements automatiques informatisés).

**2.5.3.3 Le principe de permanence :**

La mise en place de l'organisation et de son système de régulation repose sur une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité est drainée nécessairement par celle de l'exploitation.

- objective ;
- adaptée et adaptable ;
- vérifiable ;
- formalisée ;
- et doit comporter une séparation convenable des tâches et fonctions incompatibles.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que, dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, une même personne cumule :

- Les tâches et fonctions de décision
- Les tâches et fonctions de détention matérielle et de manipulation des valeurs et des biens, • Les tâches et fonctions d'enregistrement comptables et physiques,
- Les tâches et fonctions de contrôle, d'ordonnancement et de suivi.

En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les tentations, les fraudes et leurs dissimulations.

**2.5.3.4 Le principe d'universalité :**

Ce principe indique que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il n'y a pas de personnes exclues du contrôle par privilège ou pouvoir,

ni de domaines réservés ou établissements mis en dehors du contrôle interne.

#### **2.5.3.5 Le principe d'indépendance :**

Ceci implique que la finalité du contrôle interne doit être atteinte quels que soient les méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'écarte pas certains contrôles intermédiaires.

#### **2.5.3.6 Le principe d'information :**

L'information obtenue et retenue au niveau du contrôle interne doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la possibilité d'être vérifiée.

#### **2.5.3.7 Le principe d'harmonie :**

L'harmonie désigne l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Ce principe exige que le contrôle interne soit bien ajusté au fonctionnement de l'entreprise.

### Section 03 : Normes d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

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

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Si les normes sont conjointement utilisées avec des dispositions d'autres organes de référence, les communications de l'audit interne peuvent, le cas échéant, citer l'utilisation d'autres normes. S'il y a des contradictions entre les normes et ces autres dispositions, les auditeurs internes doivent se conformer aux normes et peuvent respecter les autres dispositions si celles-ci sont plus exigeantes.

Les normes ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux et la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'investigation d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'application du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ces normes se composent des normes de qualification et des normes de fonctionnement.

#### 3.1 Les normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

##### - **1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités**

Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit

interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

- **1100 : Indépendance et objectivité**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

- **1200 : Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

- **Compétence** : Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.
- **Conscience professionnelle** : Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

- **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.

### 3.2 Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

- **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. Le service de l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacé des processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.



- **2100 : Nature du travail**

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

- **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.

- **2300 : Accomplissement de la mission**

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

- **2400 : Communication des résultats**

Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.

- **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.

- **2600 : Acceptation des risques par la direction générale**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil et aux fins de résolution.

Le tableau suivant résume les différentes normes de l'audit :

**Tableau N°06 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

|  |   |
|--|---|
| Normes de qualification<br>« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »    | Normes de fonctionnement.<br>« Ce qu'ils font »           |
| 1000 : Mission, pouvoir et responsabilité<br>1100 : indépendant et objectivité | 2000 – Gestion de l'audit interne<br>2010 – Planification |

|   |  |
|---|--|
| 1110- indépendance dans l'organisation                              | 2020 – Communication et approbation                      |
| 1120- Objectivité individuelle                                      | 2030 – Gestion des ressources                            |
| 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité                 | 2040 – Règles et procédures                              |
| 1200 : Compétence et conscience professionnelle                     | 2050 – Coordination                                      |
| 1210- Compétence  | 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale    |
| 1220- Conscience professionnelle                                    | 2100 – Nature du travail                                 |
| 1230- Formation professionnelle                                     | 2110 – Management des risques                            |
| 1300 : programme d'assurance et de la qualité                       | 2120 – Contrôle  |
| 1310- Evaluation du programme qualité                               | 2130 – Gouvernement d'entreprise                         |
| 1311- Evaluations interne   | 2200 – Planification de la mission                       |
| 1312- Evaluation externe  | 2201 – Considérations relatives à la Planification       |
| 1320- Rapport relatifs au programme qualité                         | 2210 – Objectifs de la mission                           |
| 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » | 2220 – Champ de la mission                               |
| 1340- Indication de non-conformité                                  | 2230 – Ressources affectées à la mission                 |
|   | 2240 – Programme de travail de la mission                |
|   | 2300 – Accomplissement de la mission                     |
|   | 2310 – Identification des informations                   |
|   | 2320 – Analyse et évaluation                             |
|   | 2330 – Documentation des informations                    |
|   | 2340 – Supervision de la mission                         |
|   | 2400 – Communication des résultats                       |
|   | 2410 – Contenu de la communication                       |
|   | 2420 – Qualité de la communication                       |
|   | 2421 – Erreurs et omissions                              |
|   | 2430 – Indication de non-conformité aux normes           |
|   | 2440 – Diffusion des résultats                           |
|   | 2500 – Surveillance des actions de progrès               |
|   | 2600 – Acceptation des risques par la direction générale |

(Source : Schick P, « Memento d'audit interne. » Dunod, 2007, Paris, p.217.)

### 3.3 Les Normes de mise en œuvre

Ces normes déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à démissions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'autoévaluation du contrôle interne).<sup>37</sup>

### 3.4 L'utilité des normes de l'audit interne<sup>38</sup>

La diversité des interprétations montre bien que l'on est en présence d'une matière évolutive et qu'à partir des grands principes nous ne sommes pas au terme des commentaires tout comme le droit ne cesse de se créer sous la double influence de la doctrine et de la jurisprudence. Mais cette relativité ne doit pas faire méconnaître l'utilité, et partant, la nécessité de disposer de normes précises :

- L'existence de principes fondamentaux affirmés par la communauté internationale des auditeurs crée l'unité des objectifs et de la méthode. Elle contribue donc très largement à la création de la fonction d'audit interne qui, sans elle, risquerait fort de n'être qu'une addition de pratiques diverses et hétéroclites.
- Non seulement ces principes fondamentaux ont permis la création de la fonction mais ils permettent son constant développement et son amélioration par les commentaires modalités d'application qu'ils suscitent, tant il est vrai qu'on ne construit valablement que sur des fondations solides.

Mais l'édifice n'est pas

- En définissant et en exigeant un programme d'assurance qualité les normes hissent l'audit interne au niveau des activités organisées et certifiées.
- Enfin, et surtout, l'existence de normes permet aux différents acteurs de la fonction d'audit interne d'exercer celle-ci avec plus d'autorité : la référence à une fonction

organisée est un label de qualité qui renforce les services d'audit interne dans les entreprises et les organisations.

Mais cette dernière observation oblige à rappeler le caractère « relatif » de cette utilité. Les normes d'audit interne ne sont, en effet, assorties d'aucune sanction ; et pour cause : les directions Générales des entreprises ou les Administrations n'ont pas à se soumettre aux directives de l'Institut International ou des Instituts Nationaux d'audit interne. Elles peuvent même, à la limite, édicter des règles contraires aux normes... C'est qu'à la différence des professions organisées et réglementées l'audit interne n'est pas une profession indépendante

---

<sup>37</sup> BOUDRIGUA Z, Commissaire au compte, « Séminaire Méthodologie d'audit et d'Evaluation du contrôle interne », Alger du 23 au 25 juillet 2006, page 43.

<sup>38</sup> RANARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'Organisation, Paris, 2010, page 126.

si tant est que ce soit une « profession ». C'est donc exclusivement par leur autorité morale que les Instituts pourront faire prospérer leurs recommandations et par voie de conséquence, donner à leurs membres plus d'autorité et donc plus d'indépendance. Et c'est pour affirmer cette autorité morale que l'on a inclus dans les normes professionnelles le code de déontologie et consacré de longs développements à la fraude.

### **Conclusion du chapitre I**

Pour sa réussite, l'entreprise est appelée à la réalisation des différents types d'audit qui lui permettent une évaluation au plus juste.

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil, elle reste parmi les mécanismes qui exercent leur impact sur l'organisation tout en respectant les normes internationales dans sa pratique. Son objectif est d'analyser les risques et déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures au encore de proposer de nouvelle stratégies.

Chapitre II :

Méthodologie et mise  
en œuvre d'une  
mission d'audit

### Chapitre II : méthodologie et mise en œuvre d'une mission d'audit

L'audit interne est un mécanisme de contrôle dans l'entreprise, joue un rôle importante dans la maîtrise des activités de cette dernière, le premier veille à la réalisation et l'optimisation des opérations qui touchent l'ensemble des activités de l'entreprise. Pour bien comprendre le rôle que joue l'audit interne dans l'entreprise, il est nécessaire de cerner ses frontières et d'éclairer ses différentes phases. Ce chapitre sera consacré à donner un aperçu à la mission d'audit ainsi qu'à ses différentes phases, à son rôle dans la gestion d'entreprise et enfin au lieu qu'elle entretient avec la valeur ajoutée.

#### Section 01 : Mission de l'audit interne et ses différentes phases

La conduite d'une mission d'audit interne obéit, comme tout examen de contrôle, à un processus qui peut se subdiviser en plusieurs phases. Mais avant de passer à ces phases, il est primordial de définir en premier lieu la mission d'audit interne et son champ d'application.

##### 1.1 Définition de la mission

Le mot mission veut dire envoyer « charge confiée à quelqu'un de faire quelque chose. Exemple : mission diplomatique. »<sup>39</sup>

« C'est une fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial. »<sup>40</sup>

La mission de l'auditeur est donc la charge qui lui est confiée par la direction générale dont l'objectif est l'assurance et ou le conseil, dans laquelle il doit s'assurer :

- Qu'il existe au sein de la société, un ensemble d'instructions contrôle interne, ayant pour but de protéger les actifs et de veiller à l'exactitude et à la qualité du système d'information,
- Que ces instructions sont conformes aux lois et règlements, aux intentions de la direction et à la politique générale de la société,
- Que ces instructions sont appliquées de façon satisfaisante en permanence et permettent de garantir l'efficacité de la gestion.

---

<sup>39</sup> Dictionnaire Hachette, France, 2005, p 1048.

<sup>40</sup> Le ROBERT, édition : Mauray, France, février 2003.

L'auditeur interne doit également organiser les relations des services de la société avec les auditeurs externes lors de leurs missions de certification.

Les missions sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

### 1.1.1 Champ d'application d'une mission d'audit interne<sup>41</sup>

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

#### 1.1.1.1 L'objet

L'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **La mission spécifique** : C'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé.
- **La mission générale** : Contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

#### 1.1.1.2 La fonction :

Il existe deux types différents de mission :

- **La mission uni fonctionnelle** : la mission uni fonctionnelle est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).
- **La mission plurifonctionnelle** : contrairement à la mission uni fonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

### 1.1.2 La durée

La durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

A partir de cette observation, on peut distinguer les missions « courtes » (inférieures ou égales à 4 semaines) et les missions longues (plus d'un mois). Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques.

---

<sup>41</sup> JACQUES Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2000, P 210.

Enfin, à la différence de la mission longue, la mission courte bénéficie d'une logistique réduite et d'un budget plus faible. Dans la pratique, la mission courte, unilatérale et particulière, se rencontre souvent dans le cas de missions spécifiques, sur un sujet précis, demandées par la direction générale en dehors du plan d'audit, parce que l'on souhaite résoudre un problème urgent et imprévu.

### 1.2 Les phases fondamentales de la mission d'audit interne<sup>42</sup>

Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne est décomposé de trois phases différentes, sont les suivantes

- La phase de préparation
- La phase de réalisation
- La phase de conclusion

#### 1.2.1 Phase de préparation

La mission d'audit interne commence par un ordre de mission, lequel ouvre officiellement la phase de préparation de la mission. « L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne »<sup>43</sup>

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

- La lettre de mission ;
- La prise de connaissance du domaine à auditer ;
- Identification des risques ;
- Choix des objectifs.

##### 1.2.1.1 Ordres de mission

L'ordre de mission 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.

---

<sup>42</sup> RENARD Jacques, op.cit., P 217-295

<sup>43</sup> NOME 2200 publié par L'IFACI « Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre, 2008 révisé octobre 2012



### ❖ mission programmées

Ce sont des missions prévues dans le programme d'audit qui 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.

### ❖ mission spécifique

Les missions d'audit spécifique sont des missions non prévues dans le programme d'audit. Dans ce cas, l'ordre de mission spécifique est établi occasionnellement pour des missions correspondront à des problèmes urgents, imprévus, nées de situations nouvelles ou demandées par d'autres structures de l'entité.

L'ordre de mission est généralement contresigné par le responsable hiérarchique de l'entité, en vue d'améliorer l'accueil des auditeurs internes et faciliter leur intervention sur le terrain.

#### 1.2.1.2 L'étape de familiarisation

Dans cette étape l'audit interne va procéder de façon séquentielle aux différentes étapes suivantes : la prise de connaissance de domaine à auditer, l'identification des risques, la définition des objectifs.

### ❖ Prise de connaissance du domaine à auditer

Cette prise de connaissance (collecte d'informations et des données) du domaine à auditer débute par l'élaboration d'un programme d'intervention concernant :

- les domaines à examiner ;
- les sites (divisions ou services) à visiter ;
- les interviews à réaliser et les personnes à rencontrer ;
- les informations à recueillir ;
- les points critiques à bien comprendre ;
- les dates de début et de fin de la phase d'étude.

Cette prise de connaissance permet de bien cerner les préoccupations majeurs 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 ;
- la consultation de bases documentaires (bases des données informatiques ou tout autres fonds documentaires) de l'entité auditées ;

- 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 analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité

### ❖ Identification des risques

Cette étape est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission, elle va permettre à l'auditeur de construire son programme d'audit en fonction des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

- L'identification des risques vise les objectifs suivants<sup>44</sup> :
- identifier les opérations élémentaires, séquentielle ou logiques, qui seront examinés l'une après l'autre,
- analyser les points de contrôle essentiels,
- élaborer le questionnaire de contrôle interne (QCI),
- relever les points de contrôle interne qui semblent poser problème et ce faisant

permettra la définition des objectifs de la mission. Pour ce faire, il est préconisé un tableau des forces et faiblesses a quatre colonnes (opérations élémentaires, évaluation du risques, contrôle interne spécifiques, constats).

### ❖ La Définition des objectifs

La définition des objectifs appelée aussi rapport d'orientation ou plan de mission est contrat passé avec l'audité qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. En effet ayant pris connaissance du domaine audité et identifié les apparents, l'audit interne a donc pu de faire une idée de l'importance de la mission et son contenu. Selon Jaques Renard, « le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques : objectifs généraux, objectifs spécifiques et champ d'action.

#### - **objectifs généraux :**

Les objectifs généraux sont :

- sécurité des actifs ;

---

<sup>44</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2000, p238.

- qualité et fiabilité des informations ;
- respect des règles, procédures et directives ;
- optimisation des ressources.

### - **objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques se rapportent aux zones à risque antérieurement identifiées (champ d'action).

### - **champ d'action**

- champ d'action fonctionnel : services, divisions devant être audités
- champ géographiques : lieux (usines, région, pays)

Le rapport d'orientation ainsi élaboré va constituer l'ordre du jour de la réunion d'ouverture. »<sup>45</sup>

### 1.2.2 Phase de réalisation

Elle fait beaucoup plus d'appels aux capacités d'observation, de dialogue et de communication, c'est à ce stade que l'on fait appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction qui vont lui permettre d'élaborer la mission d'audit.

- Réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le travail sur le terrain.

#### ❖ **Réunion d'ouverture**

Il s'agit d'une réunion qui marque le commencement de la réalisation des opérations liées à la mission. Elle se tient toujours sur les lieux où la mission doit se dérouler en présence des auditeurs en charge de la mission, le responsable d'audit ou encore dans les cas sensibles, leur chef de mission, ainsi que les responsables du service ou de la fonction auditée.

A cette occasion l'ordre du jour sera abordé. Ainsi six points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre :

- La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission. Après cette présentation, un tour de table va se dessiner et les audités vont se présenter à leur tour ;
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité ;

---

<sup>45</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, p244.

- L'examen du rapport d'orientation dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. En fait, à travers une lecture commune et détaillée de réunion d'ouverture que les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;
- L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- La définition des moyens matériels de la mission ;
- Le rappel sur la procédure d'audit car il est important de mentionner ce qui va se passer après l'intervention, tels que l'éventualité des réunions intermédiaires, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture ou les mêmes participants vont se rencontrer, quand et comment va être rédigé le rapport d'audit, à qui il va être distribué, la procédure retenue pour le suivi des recommandations, l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

Au terme de cette réunion, les auditeurs internes apportent au rapport d'orientation les modifications nécessaires (s'il y en a). Ainsi, ce document définissant les objectifs de la mission prendra sa forme définitive.

### ❖ Le programme d'audit

Appelé encore « planning des réalisations », est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées lors de la phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses).

Ce programme de travail est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.

Ce programme de vérification procure cinq avantages :

- Le Programme de Vérification est le contrat qui lie le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission (celle-ci est chargée aussi d'établir le programme de vérification), ce contrat permet d'assurer le responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;
- Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, il lui permet ainsi d'établir un planning et de le suivre ;
- Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;

- Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

### ❖ Le 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 consignés :

- Les constats ;
- Les causes ;
- Les conséquences ;
- Les recommandations.

Il est utile pour l'auditeur de valider pour les audités les constats faits tout au long de la mission, de même qu'il essaiera d'emporter leurs adhésions concernant les recommandations visant le règlement des problèmes rencontrés.

### 1.2.3 La phase de conclusion (rapport)

L'auditeur doit élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suite :

- Projet de rapport d'audit ;
- Réunion de validation ;
- Le rapport d'audit.

### ❖ Le projet du rapport d'audit

Pour conclure sa mission d'audit interne, l'auditeur utilise les FRAP et les papiers de travail. Selon Jaques RENARD le projet de rapport d'audit est « un document provisoire et

incomplet car n'ayant pas encore fait l'objet de validation générale et ne comprenant pas les réponses des audités aux recommandations ainsi que le plan d'action.

Le projet de rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture »<sup>46</sup>

### ❖ La réunion de validation

Le but de la réunion de validation concerne la validation du rapport pour le rendre incontestable en matière de constats, de raisonnements, de conclusions, et de formulations.

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 interne dirigera la réunion de validation et fera intervenir les auditeurs.

Si la partie détaillée du rapport doit être validée avec les audités, il n'en est pas de même pour la synthèse du rapport d'audit qui doit être professionnelle. L'auditeur doit en effet, être capable de faire une contraction fidèle du texte afin qu'elle soit acceptée par tous ceux qui ont accepté la partie détaillée du rapport d'audit interne.

### ❖ Le rapport d'audit

C'est un rapport qui est adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit et à la direction. Les conclusions du rapport d'audit doivent reprendre à synthèse, la capacité de l'unité, organisation auditée, à accomplir sa mission et met l'accent sur les dysfonctionnements constatés afin de développer les actions de progrès. Ce rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, conclusif, écrit. Il constitue le point culminant de la mission d'audit et sert à déclencher les réflexions de la direction générale en vue du lancement des actions du progrès.

Néanmoins, un rapport doit respecter certains principes :

- Il doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discutés avec eux avant d'être diffusé définitivement ;

---

<sup>46</sup> RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2000, p272.

- Il doit être bien structuré et ordonné pour permettre une compréhension de la part des lecteurs ;
- Il doit comporter une synthèse ;
- Il doit être objectif, clair, utile et le plus convaincant possible ;
- Il doit être revu par un comité de lecture interne du service d'audit avant diffusion ;
- Sa diffusion doit être effectuée dans un délai raisonnable.

### ❖ Le suivi du rapport

Un formulaire est joint au rapport afin de permettre aux audités de répondre aux recommandations et d'indiquer pour chaque recommandation qui fera quoi et quand : c'est le plan d'action.

Après quoi un suivi des recommandations s'avère nécessaire car selon LEMANT, « un rapport d'audit sans suivi des recommandations et sans bilan est une mission inachevée et sans grand effet. »<sup>47</sup>

Le suivi des recommandations se manifeste par la diffusion périodique de l'Etat d'avancement des actions de progrès des entreprises par le responsable désigné de chaque recommandation. Ce suivi peut être effectué par l'auditeur interne qui informera les directions opérationnelles concernées au moyen de l'Etat d'avancement ou bien par les directions opérationnelles concernées elles mêmes quitte à retourner l'Etat à l'auditeur car « L'information que l'audit interne reçoit sur toutes ces suites de mission d'audit permet de mieux mesurer l'efficacité des missions et partant d'améliorer l'organisation. »<sup>48</sup>

### 1.3 Les outils de l'audit interne

Les outils d'audit sont un ensemble d'instruments prélevés et utilisés qui permettent à l'auditeur d'atteindre ses fins et objectifs. L'auditeur doit choisir avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif. Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques<sup>49</sup> :

- 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.

---

<sup>47</sup> LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », édition Dunod, paris, 1995, p129.

<sup>48</sup> RENARD Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, paris, 2000, p290.

<sup>49</sup>RENARD Jacques, op cité, p 329.

- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

### ❖ Les outils d'interrogation

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

### ❖ Les outils de description

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

## 1.3.1 Les outils d'interrogation

Dans les outils d'interrogation, nous trouvons les sondages statistiques, les questionnaires, les interviews, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements divers.

### 1.3.1.1 Les sondages statistiques

Le sondage statistique est une technique qui permet à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.

Trois types de sondages sont constatés :

#### ❖ des sondages de dépistage :

Ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc. Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.

#### ❖ des sondages pour acceptation :

Dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est ou n'est pas connue ? Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.



### ❖ des sondages pour estimation des attributs :

Ils sont la plupart du temps purement informatifs.

Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

### 1.3.1.2 Les Questionnaires

#### ❖ Le questionnaire d'audit

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité auditée. Pour cela l'auditeur utilise une batterie de questions pour avoir tout ce qu'il faut. C'est le questionnaire.

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus.

Le questionnaire d'audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté, l'imprécision ou la confusion.

Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités. A cet effet, il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées.

#### ❖ Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) ».

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « Oui » ou « Non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur.

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que

la narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.

### 1.3.1.2 L'interview

C'est une technique très utilisée par l'auditeur, qui ne doit pas être confondue avec les techniques d'apparence similaires, l'auditeur n'est pas dans la position d'un journaliste, il devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif. Il doit également respecter certaines règles : la voie hiérarchique, rappeler clairement à l'audité la mission et les objectifs...etc.).

#### Les sept règles d'une bonne interview :

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales<sup>50</sup> :

**1ère règle** : Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

**2ème règle** : L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.

**3ème règle** : Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.

**4ème règle** : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiquées alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.

**5ème règle** : On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.

**6ème règle** : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

**7ème règle** : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

---

<sup>50</sup>RENARD Jacques, op cité, p 337.338.

### 1.3.1.4 Les outils informatiques

Ils ont devenus de plus en plus indispensables dans toute activité d'audit. Ces outils constituent pour un auditeur un gain de temps considérable. Les auditeurs, en générale, ils utilisent :

- logiciels de traitement de texte comme Microsoft Word ;
- logiciels de présentation tel que Microsoft Power Point ;
- logiciels statistiques et d'analyse des données telle que Statistica pour les estimateurs ;
- des tableaux tels que Microsoft Excel. Parmi tous ces logiciels le plus utilisé est Microsoft Excel à raison de sa large utilisation en audit.

### 1.3.1.5. Vérification, analyse et rapprochement

Ce sont des procédés utilisés par les auditeurs internes afin de s'assurer de la validité des opérations effectués.

- **Vérification** : Les plus connues la vérification arithmétique, d'existence des documents.
- **Analyse** : Permet de révéler les dysfonctionnements mais ne permet pas de connaître la cause.
- **Rapprochement** : C'est une vérification de la validité d'un fait ou d'une affirmation par moyens de nature endogènes ou exogènes.

### 1.3.2 Les outils de description

Parmi les outils descriptifs de l'audit, il existe : L'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation des documents.

#### 1.3.2.1 L'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 physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial,...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique, c'est un outil d'application universelle, au cours de laquelle l'auditeur doit être attentif pour déceler les insuffisances ou les dysfonctionnements.

Elle 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.

### 1.3.2.2 La narration

Il y a deux types de narration qui sont utilisés : narration par l'audité qui est orale et la narration par l'auditeur qui est écrite. Elles n'exigent la connaissance d'aucune technique et ne nécessitent aucune préparation.

Néanmoins, la narration par l'audité est la plus riche car elle apporte le plus de renseignements, par contre la narration par l'auditeur c'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

### 1.3.2.3 L'organigramme fonctionnel<sup>51</sup>

L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer.

L'organigramme fonctionnel, par contre, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

- une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
- une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
- une fonction peut n'être pas attribuée ;
- une personne ne peut se trouver sans fonction.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes.

---

<sup>51</sup>RENARD Jacques, op cité, 2010, p 355 et 356.

### 1.3.2.4. La grille d'analyse des tâches

C'est une photographie à instant T de la répartition du travail, elle permet de déceler sans erreurs les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède.

Pour remplir la grille l'auditeur cherche pour chaque fonction la personne qui l'accomplit donc elle est un point de convergence entre l'individu et l'entreprise.

Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

### 1.3.2.5. Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation « Flow Chart » c'est une représentation de circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités, il indique leur origine et leur destination donc donne une vision complète de cheminement des informations et leur support.

#### ❖ Avantages et inconvénients

Selon RENARD Jacques les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont<sup>52</sup>:

#### • Les avantages

C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : Création de document, archivage, ...etc. Concernant la circulation des documents elle est indiquée par des flèches.

C'est un document qui permet à l'auditeur de poser les questions suivantes :

- Combien d'exemplaires ?
- Qui les envoie ?
- Où arrivent-ils ?

#### • Les inconvénients

L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser.

L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.

---

<sup>52</sup>RENARD Jacques., op cite, 2010, p. 361.

### 1.4. La méthodologie de l'audit interne

La méthodologie de l'audit interne est spécifique et l'analyse des différentes étapes d'une mission d'audit est un des points essentiels de la pratique.

#### 1.4.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie

L'auditeur interne est dans l'obligation de respecter certains principes fondamentaux de la méthodologie concernant la mission d'audit interne, on distingue<sup>53</sup>:

##### ❖ La simplicité

« Une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences divers. La théorie pure est nécessaire, c'est à partir d'elle que la pratique va progresser.

La méthodologie ici présentée, corroborée par la pratique, n'a donc d'autre prétention que la simplicité ce qui doit la rendre facilement compréhensible et applicable. Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.

##### ❖ La rigueur

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obier à des règles. On a vu que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une.

##### ❖ La relative du vocabulaire

Le vocabulaire est donc l'expression et le véhicule de la culture ; l'ignorer serait se condamner à l'incompréhension et, partant, au refus. Décrire et suggérer une méthode c'est donc également accepter que les différentes phases puissent être « nommées » de façon différente et qu'elles présentent çà et là des singularités spécifiques. L'important est que la méthode existe et que les normes fondamentales soient respectées.

##### ❖ L'adaptabilité

La méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans

---

<sup>53</sup> RENARD Jacques, op.cit, p205.

## Chapitre II Méthodologie et mise en œuvre d'une mission d'audit

---

son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

### ❖ La transparence

Rappelons que l'audit est avant tout « interne », au service des responsables audités, et que son objectif est de leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence.

### Section 02 : L'audit interne dans la 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. La gestion induit donc des prévisions, et une décentralisation des responsabilités. La gestion doit être prévisionnelle, pour permettre à l'entreprise de modéliser son avenir et de ne pas subir les événements.

La prévision est donc :

- A évaluer l'environnement,
- A définir les objectifs à atteindre,
- A évaluer et à effectuer les ressources (humaines, matériels, financières) nécessaires,
- A contrôler périodiquement la réalisation des objectifs.

La gestion doit être décentralisée, compte tenu de la décomposition des objectifs globaux de l'entreprise en objectifs élémentaires assignés à chaque responsable de centre préalablement définis par la direction générale. De ce fait, l'audit interne contribue à la bonne gestion de l'entreprise en étant :

- Un mécanisme pour la maîtrise des risques
- Un outil d'aide à la prise de décision
- Un facteur d'efficacité d'entreprise
- Une gouvernance d'entreprise

#### 2.1. Maîtrise des risques en entreprise

L'audit interne a évolué dans le temps. Ainsi, en matière de management des risques, alors qu'autre fois, il intervenait peu ou pas du tout, 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 faire face à des situations imprévisibles, a 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 (facilité de contacts et de communication) qui leur permettent de mettre en valeur leurs 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. La sécurité informatique est un thème récurrent (dans la plupart des



entreprises), complexe car en perpétuelle évolution: les technologies évoluent, l'organisation évolue, et, dans les nouveaux projets informatiques, la sécurité n'est pas la première exigence, l'audit interne a, dans ce champ, une responsabilité importante ; celui de réaliser d'abord des missions régulières, ensuite et surtout en contribuant à maintenir un « état de vigilance » face aux risques, non seulement à l'égard de l'informatique mais aussi de chaque utilisateur et des outils qu'il utilise (le mot de passe...).

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 management que c'est ce dernier qui veille à l'identification et au suivi des risques et qui 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 leurs évolutions, laquelle sont constante. Il lui faut mettre ses compétences à jour en permanence.

### **2.2. Outil d'aide à la prise de décision<sup>54</sup>**

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 produisent, entre autres, des données opérationnelles et financières, ces systèmes traitent non seulement les données produites par la direction mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise des décisions pertinentes. Il existe également un besoin plus large de communication efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendantes, 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. Un concept de gestion de l'information ainsi que des outils comme les propositions d'amélioration peuvent permettre d'améliorer l'efficacité d'un système de contrôle

---

<sup>54</sup> ULLRICH Yapi, contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mémoire online 2007.

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 d'efficacité de l'entreprise

La notion d'audit d'efficacité englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. Il est toutes fois utile de décomposer en rappelant le sens des deux termes :

- l'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixes, et plus régulièrement la réponse adéquate à l'attente ;
- 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 à la communication(le faire savoir) .

L'appréciation de l'efficacité se fait le plus souvent en termes d'allègement et de simplification en conservant les risques considérés comme acceptables. 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 terme d'affinement des règles et procédures, de meilleurs définitions des responsabilités, voire de substitution de règles plus strictement aux dispositions antérieures.

### 2.4 Outil de gouvernance de l'entreprise

La notion de gouvernance comporte plusieurs définitions, dans toutes ces dernières la gouvernance apparait comme un état de fait qui exige au sein de l'entreprise et doit favoriser une relation harmonieuse entre les animateurs de l'entreprise.

- Selon Monks et Menow, le gouvernement d'entreprise est : « la manière dont sont agencées les relations entre les différentes parties impliquées dans la détermination de la performance de l'entreprise ».
- selon O.Pasré, c'est : « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ».<sup>55</sup>

L'audit interne est un outil de rétroaction au service de la gouvernance qui permet d'apprécier les résultats sous toutes ses formes : stratégiques, financiers, opérationnels, administratifs, légaux, etc.

---

<sup>55</sup> Ulrich Yapi, contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mémoire online, 2017.

L'audit interne permet de porter un regard neuf et objectif sur une situation soit en certifiant que la reddition de comptes est fiable ou en dressant un état de situation qui vient compléter les renseignements disponibles. Le résultat des travaux d'audit confirme d'une part, le recours à de saines pratiques de gestion et identifie d'autre part, les améliorations souhaitables. Pour ceux qui œuvrent en audit interne, il est sage de garder à l'esprit que l'utilité de l'audit interne dépend en tout premier lieu, du niveau de confort et d'assurance que les acteurs de la gouvernance veulent obtenir de leurs mécanismes d'introspection organisationnelle. Le défi de toute équipe d'audit interne est d'être l'outil de référence de la gouvernance qui lui offre une rétroaction de qualité sur la bonne marche des affaires de l'entreprise.

### **2.5. Attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants**

#### **2.5.1. Attirer la confiance des tiers**

L'audit est une garantie à l'égard des tiers de la présentation fidèle des faits dans les comptes annuels, ces comptes intéressent un nombre de plus en plus grand de partenaires de l'entreprise « banque, fournisseurs, clients, salariés, actionnaires... ».

La confiance des tiers est fondée sur l'indépendance et la compétence, et le respect de ces éléments est important pour le bon usage de l'audit interne.

#### **2.5.2. Améliorer la sécurité des dirigeants**

L'audit interne donne une sécurité aux dirigeants de l'entité qui sont personnellement responsables de la présentation fidèle des faits dans les comptes annuels, l'auditeur contribue à éclairer les dirigeants sur les points suivants :

- multiplicité et complexité des règles comptables dont le respect est obligatoire ;
- difficulté de choix entre certains principes comptables pour lesquels un choix est possible.
- options délicates et souvent lourdes de conséquences en ce qui concerne les méthodes d'évaluation.

L'audit interne apporte une plus grande fiabilité à des informations financière qui peuvent être utilisés pour les besoins de gestion de l'entité, et constituer une sorte d'incitation du personnel-comptable tout particulièrement à mieux exécuter ses tâches et à les remplir dans les délais prévus.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> RENARD Jaques, théorie et pratique de l'audit interne, Edition d'organisation. P214.

### Section 03 : L'audit interne et la création de la valeur ajoutée

L'audit interne, la valeur ajoutée, deux concepts différents et toute fois liées l'un à l'autre sachant bien que l'audit interne est une profession créatrice de valeur ajoutée.

#### 3.1 Définition de la valeur ajoutée

L'institut National de la statistique et des études économiques (INSEE) définit la valeur ajoutée comme étant :

« Le solde du compte de production. Elle est égale à la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire, la valeur ajoutée est une notion économique, qui permet de mesurer la valeur de la production réalisée au sien d'une entreprise. Formulée autrement, la valeur ajoutée sert à désigner le supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers. La valeur ajoutée se présente donc comme un indicateur économique de la création de richesse d'une entreprise. Elle sert notamment de base au calcul de la TVA et à la mesure du PIB d'un pays ». <sup>57</sup>

En comptabilité, la valeur ajoutée est une notion qui s'efforce de mesurer la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donnée, cette richesse est créée par l'entreprise en pratiquant son activité. Au final elle sera partagée par les différents acteurs participant à la vie de l'entreprise.

#### 3.2 Le calcul de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée est l'un des soldes intermédiaires de gestion. Utilité afin d'apprécier les performances de manière plus fine.

La valeur ajoutée est calculée en soustrayant de son chiffre d'affaires tous les achats qu'elle a dus effectuer pour assurer son activité, partant des matières premières aux produits semi-finis.

Pour son calcul, en utilise le chiffre d'affaires de l'entreprise (les quantités produites et vendues multipliées par le prix de vente) ainsi que les consommations intermédiaires (tous les

---

<sup>57</sup> Site Web : <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-économique-et-financier/15158/valaue-ajoutée-définition-calcul-traduction.html>. Publiée : Avril/2014.

achats effectués par l'entreprise pour réaliser sa production, sa consommation en biens et services tels les matières premières, fournitures...), ce qui donne la formule suivante<sup>58</sup>:

$$\text{VA} = \text{Chiffre d'affaire} - \text{Consommation intermédiaire} + \text{Marge (la valeur de marchandises ou les services moins leur valeur d'achat)}$$

Donc, la valeur ajoutée est la différence entre ce qui a été exploité et ce qui a été produit, elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son secteur d'activité. On peut dire alors, que la valeur ajoutée est un indicateur de l'efficacité des moyens mis en œuvre.

### 3.3 Répartition de la valeur ajoutée

Cette valeur ajoutée sert à rémunérer les agents économiques qui concourent au fonctionnement de l'entreprise.

#### ❖ Les salariés :

- paiement des salaires.

#### ❖ Les apporteurs de capitaux :

- versement de dividendes aux actionnaires.
- versement d'intérêts aux créanciers sur les prêts accordés.

#### ❖ Les administrations:

- impôts (impôts sur les bénéfices).
- taxes (taxe d'apprentissage...).
- cotisations sociales (sécurité sociale, assurance chômage, assurance vieillesse...).

#### ❖ L'entreprise elle-même :

- partie de la valeur ajoutée non distribuée : bénéfice, réserves indispensables aux futurs investissements.

---

<sup>58</sup> Site web : <http://bourse.trader-finance.fr/dossier/analyse-financiere/la-valeur-ajoutée-mesure-la-crédation-de-richesse.html>.

### 3.4 La création de la valeur : un impératif de performance

Associer le terme de création à celui de valeur sous-entend que la création de valeur ne va pas de soi. Créer de la valeur c'est la faire varier dans le sens de la hausse. A contrario, détruire de la valeur c'est la faire baisser au cours du temps. « La création de la valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation de leur raison d'être et de leur stratégie »<sup>59</sup>.

La création de valeur est érigée en exigence de performance tant dans la littérature foisonnante sur ce thème que dans les discours des dirigeants des entreprises, en particulier dans la communication financière des grands groupes. La création de valeur procure à l'entreprise des avantages compétitifs, un moyen de financer son développement. La création de valeur totale doit servir à rétribuer les contributions des différentes parties prenantes.

### 3.5 A la recherche d'audits à forte valeur ajoutée<sup>60</sup>

L'expérience montre que la valeur ajoutée des audits internes dans les organisations reste très inégale. Certaines entreprises réalisent des audits comme une « contrainte » imposée par la norme (et donc sans réelle conviction), d'autres, au contraire, utilisent cet outil comme un véritable vecteur de progrès et donne ainsi toute sa valeur à l'exercice.

Dans le contexte actuel, il est clair que les audits doivent impérativement apporter de la valeur ajoutée. En effet, toutes les organisations sont à la recherche « d'optimisation du temps » et les activités jugées « non rentables » sont le plus souvent éliminées. L'audit mobilisant des ressources est ainsi en danger si sa valeur ajoutée n'est pas démontrée. Il est donc nécessaire d'optimiser sa « chaîne de valeurs » pour assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes et donner toute sa valeur à l'audit, au service de l'entreprise.

---

<sup>59</sup> SAVALL et ZARDET, édition 1998.

<sup>60</sup> Christophe VILALLONGA, « Le guide du parfait auditeur interne », Lexitis éditions, 2010, P 16.

### Conclusion du chapitre II

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement d'une organisation ; activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante, l'audit interne est rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation.

L'audit interne intervient notamment pour s'assurer que les gestionnaires administrent leurs activités de manière efficace, efficiente, saine et prudente ; et pour fournir une évaluation indépendante des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et formuler des recommandations visant à en améliorer les performances.

Chapitre III :  
La pratique de l'audit  
interne au sien de  
SARL RAMDY



### Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

Afin de développer notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SARL RAMDY, nous nous sommes basés sur l'étude théorique qui est présentée dans deux chapitres précédents, dans le but de ressortir la contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée.

Le présent chapitre est composé de deux sections. La première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, dans la deuxième, nous allons essayer d'appliquer la démarche d'audit interne sur la fonction approvisionnement de l'entreprise SARL RAMDY.

#### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

##### 1.1 Historique<sup>61</sup>

La SARL RAMDY ex (Laiterie DJRURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pates fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie consacrée à la production des fromages fondus, aux pates molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions / Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination ""RAMDY"".

---

<sup>61</sup>Document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production des yaourts et crèmes desserts.

### 1.2 Situation géographique

Usine implantée :

- Dans une zone industrielle, véritable Carrefour économique de la wilaya de Bejaïa, de quelques 50 unités de production agroalimentaire et en cours l'extension.
- A 2 Km d'une grande agglomération.
- A quelque centaines de mètre de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaïa, chef-lieu de la région et Pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

#### 1.2.1 Situation juridique

RAMDY, est une société de droit algérien, créée 01 janvier 1983. Elle est constituée juridiquement en SARL, au capital social de 208 885 284 DA, et toutes les capacités de gérer ses stratégies de développement.

### 1.3 Moyens

#### 1.3.1 Infrastructures

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage", et pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées,

#### 1.3.2 Equipements

##### 1.3.2.1 Production

##### ❖ Atelier yaourt et crème dessert:

Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

- **Traitement** : un processus de fabrication pour la production des yaourts,
- **Conditionnement** : deux (02) conditionneuses de capacité de 12 000 Pots/h, une de 9000 Pots/h et une de 21 600 Pots/h, 5 000 Pots/h et deux de 7 200 Pots/heure.

### ❖ **Atelier fromage :**

- Une salle de préparation du produits, et ne pour préparation des moules bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour fromage barre).
- Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour le fromage barre, une machines Banderoleuse Grandi, et deux salle bien équipée pour la mise en cartons.

### 1.3.2.2 **Administration** : Réseau de micro-ordinateurs.

### 1.3.2.3 **Service généraux** : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légères.

## 1.4 **Activités**

- **Les principales activités** : les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivantes :
  - **Yaourt aromatisé** : (yaourt fraise 100 gras, pêche 100 gras, fruits des bois gras, multi packs rouge 100 gras, multi packs jaune 100 gras, multi packs vanille 100 gras, multi sens 80 gras, multi sens 75 gras, mono citron 80 gras, mono orange 80 gras).
  - **Yaourt nature 100 gras.**
  - **Yaourt brasse aux fruits** : (mono fraise 100 gras, mono abricot 100 gras, mon pêche 100 gras, mono fruits des bois 100 gras).
  - **Crèmes desserts** : (flan nappe 90 gras, caramel 90 gras, chocolat 90 gras, cookies 90 gras, cappuccino 90 gras).
  - **Fromage portion** : (16 psramdy, 08 psramdy, 16 psgyzmo, 16 ps tarin, 08 ps tarin, 16 pshuille d'olive, 08 pshuille d'olive).
  - **Fromage barre** : (barre 1700 gras, barre 900 gras, barre 600 gras, barre 300 gras).
  - **Fromage en vrac.**

### 1.5 Objectifs et mission

#### 1.5.1 Les missions :

La SARL RAMDY de la zone industrielle TAHARACHT (AKBOU) est une entreprise industrielle qui a comme mission l'exploitation avec sa capacité de production installée et l'ensemble des facteurs de productions (ressources humaine, marchandise, matières premières et fournitures) en amont afin de réaliser des stocks aval (produits finis).

Pour réaliser cette mission, l'entreprise a fixé les objectifs.

#### 1.5.2 Les objectifs

Les objectifs visés par la SARL Ramdy peuvent être présentés comme suit :

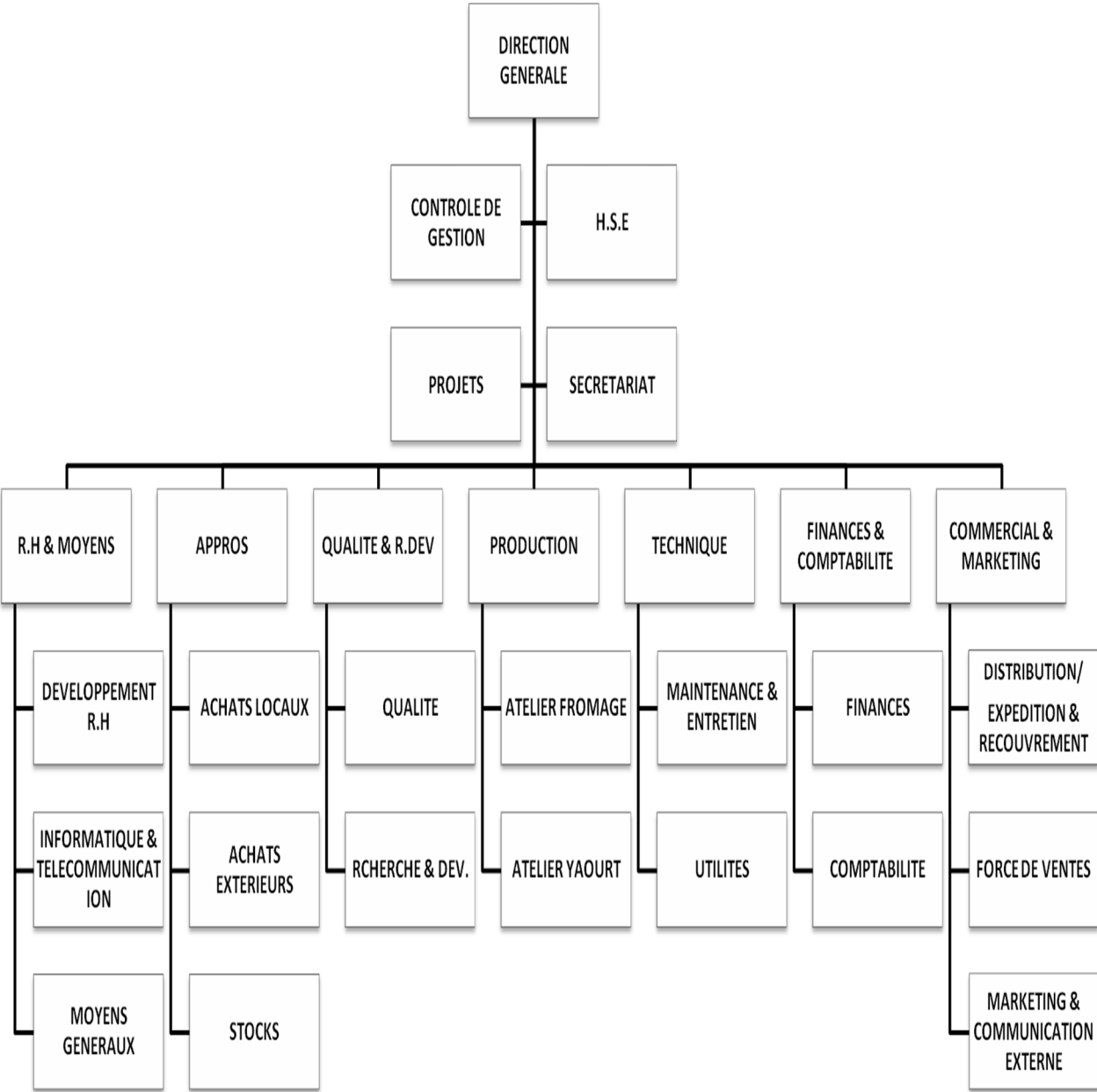
- Offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle,
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise (augmenter le chiffre d'affaire),
- Réalisation des bénéfices,
- Donner une meilleure image à l'entreprise,
- Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise.

### 1.6 La structure organisationnelle de l'entreprise SARL RAMDY

La structure organisationnelle de l'entreprise RAMDY s'illustre comme suit :

Chapitre III : Pratique de l’audit interne au sien de la SRAL RAMDY

Figure n° 02 : Organigramme général de SARL RAMDY



(Source : DFC)

### 1.7 Présentation des différents services de l'entreprise

#### 1.7.1 La direction générale

Le directeur Générale est le propriétaire de la société, il veille à la bonne gestion de l'entreprise.

#### 1.7.2 La direction des ressources humaines

Elle regroupe le service du personnel (gestion et paie), le service hygiène et parc :

##### 1.7.2.1 Service hygiène et sécurité :

Ce service assure la sécurité des travailleurs et des biens de l'usine, son rôle est de très grande importance du point de vue sécurité incendie.

##### 1.7.2.2 Service personnel :

Il assure le pointage horaire (entrées et sorties), les absences autorisées et irrégulières, comme il gère aussi la carrière des travailleurs, la rémunération et avantages sociaux, maladie et décisions de recrutement.

#### 1.7.3 Le service approvisionnement

Il s'occupe de l'approvisionnement en matière première, et tous autres produits nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Ce service est divisé en deux sections :

- Section d'achat
- Section de gestions des stocks.

##### 1.7.3.1 Section d'achat :

Cette section s'occupe de tous les achats locaux et étrangers, selon les besoins exprimés par les différents départements de l'entreprise.

##### 1.7.3.2 Section de gestion des stocks

Cette section s'occupe de la réception des marchandises et des matières premières en bon état, les classes au magasin, avec un casier étiquetage, et contrôle la matière première ;

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

veille à ce qu'elles soient conformes aux bons de commandes et procède au calcul des couts d'achat des matières et fournitures. Elle s'occupe aussi de :

- L'évaluation des sorties du stock ;
- L'établissement des bons de sorties et d'entrée en stock

### 1.7.4 Service comptabilité et finance

Le service comptabilité et finance est chargé de :

- Calculer les couts des produits finis ;
- Inscire les opérations comptables ;
- Etablir les bilans actuels et prévisionnels ;
- Elaborer les budgets ;
- Contrôler la gestion.

### 1.7.5 Service production

Il est chargé de :

- La réception, reconstitution et le traitement thermique de produit
- Le conditionnement des produits finis, sur emballage (fardelage et palettisation).

### 1.7.6 Service technique

Il est chargé de :

- L'entretien mécanique, électronique ;
- L'entretien des matériels de conditionnement de lait ;
- La gestion des stocks de pièces de rechanges ;
- L'entretien des utilités : chaudières, compresseurs, station de traitement des eaux, chambres froides.

### 1.7.7 Service marketing et ventes

Son but est de donner le maximum d'informations aux consommateurs sur les produits et l'entreprise par les moyens publicitaires. Elle est chargée de :

- Faire des études sur le marché ;
- Lancer de nouveaux produits sur le marché ;
- Développer la force de vente ;
- Développer une politique de communication et de publicité.

### Section 02 : Audit et la fonction d'approvisionnement

Pour mener une mission d'audit interne du service approvisionnement au sein de la société RAMDY, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support.

A cet effet, le travail est divisé en trois phases qui sont :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

#### 2.1 Phase de préparation

Durant cette phase, nous allons procéder à une procédé à une prise de connaissance du service approvisionnement par la collecte de tous les documents et informations nécessaire pour atteindre les objectifs de cette mission, Cette phase s'appréhende par des observations, des études préliminaire et des repérages des zones de risques, elle se compose de deux étapes :

- La lettre de mission ;
- L'étape familiarisation : dans cette étape l'audit interne va procéder de façon séquentielle aux déférentes étapes suivantes :
  - La prise de connaissance de domaine à auditer,
  - L'identification des risques,
  - La définition des objectifs.

##### 2.1.1 La lettre de mission

Dés lancement de la mission d'audit une lettre de mission est adressée par le directeur d'audit pour informer les principaux responsable concernés de la réalisation des audits internes planifiés à l'avance, dont ce contexte est présenté comme suit :



Akbou, le 23/04/2017

### LETTRE DE MISSION

**Destinataire :** le directeur de l'audit interne

**Copie pour information :** Le directeur des approvisionnements

**Objet :** Audit interne de la fonction approvisionnement ;

La mission se déroulera : du 20/04/ au 19/05/2017

**Objectif de mission :**

- Le processus d'approvisionnement depuis l'expression du besoin jusqu'à l'enregistrement comptable.
- La procédure de stockage et l'enregistrement des opérations.

La mission se déroulera aux :

- Service d'achat ;
- Service Finance et comptabilité ;
- Service magasin.

Sanction de la mission : Remise du rapport final appuyé de la note de synthèse des travaux.

Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit

**Le directeur général**

### 2.1.2 L'étape de familiarisation

Dans cette étape l'audit interne va procéder de façon séquentielle aux déférentes étapes suivantes :

- La prise de connaissance de domaine à auditer,
- L'identification des risques,
- La définition des objectifs.

#### 2.1.2.1 Prise de connaissance de domaine audité

Cette étape doit être réalisée avec précision par apport à leur importance pour un auditeur, elle a pour but préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les informations fournis sur la discipline à auditer.

La prise de connaissance s'appuie généralement sur l'analyse de la procédure d'achat de SARL RAMDY. Par la suite, on élaborera les grilles d'analyse des taches et le diagramme de circulation des documents.

##### 2.1.2.1.1 La procédure d'achat

Il s'agit de la description de circuit « achat/ fournisseur » qui recouvre l'entreprise dans ses relation avec le fournisseur des biens et des services. Il consiste à décrire les différentes étapes qui doivent suivre des documents servant de base aux opérations relatives aux achats et aux dettes d'exploitation.

##### ❖ Emission du besoin et demande d'achat

Il s'exprime par l'émission d'un besoin provenant d'un service demandeur matérialisé par une demande d'achat lancée sur le système et validée par la direction.

En effet, dans certains cas, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement répartis dans le temps, ou qui sont spécifiques à un nombre très limité de produits finis.

Dans d'autres cas, le besoin concerne des fournitures, composants ou produits, très consommés, à usage polyvalent ou à caractère standard, dont la consommation est régulièrement répartie, et qui de ce fait seront gérés ou non sur stock.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

Enfin, le besoin peut concerner un article, ou un service à usage exceptionnel, ou non répétitif, n'entrant pas dans les produits finis, et géré ou non sur stock.

En cas de besoins au sein d'un service :

- Le demandeur exprime le besoin par une demande d'achat signée par son chef de département.
- La demande d'achat passe au service gestion des stocks (section budget) pour le contrôle et la vérification de la disponibilité.
- La demande d'achat passe au département approvisionnement qui donne le visa pour son exploitation.

Les demandes d'achats doivent être émises en quatre exemplaires :

- L'original destine au service d'achat pour la commande,
- Une copie pour le responsable du magasin à classer dans les « demandes achats en cours »,
- Une copie est conservée au service demandeur en attendant de l'arrivée de la marchandise,
- La quatrième copie restant en souche.

### ❖ Sélection des fournisseurs

Une fois la demande d'achat est validée par la direction, le service achat procède au lancement d'une demande de prix auprès des fournisseurs agréés.

C'est une tâche fondamentale de l'acheteur et une étape importante du traitement des commandes. Elle commence par leur recensement et leur évaluation ce qui conduit à faire un choix,

Cette étape prévoit en générale :

- Un appel d'offre qui permet à l'entreprise de rechercher tous les fournisseurs potentiels dans le but d'avoir tous les avantages liés à la qualité et aux meilleurs prix :
- L'évaluation des fournisseurs qui permet d'effectuer la sélection du fournisseur possible pour un certain achat.

La sélection des fournisseurs potentiels :

- Classification des fournisseurs potentiels ;
- Envoie d'appel d'offre au moins aux deux fournisseurs parmi la liste des fournisseurs

agrées ;

- La négociation ;
- La sélection finale qui conduit à la passation de la commande.

### ❖ **Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande**

Le service achat reçoit la D.A. et les répartie en deux groupes distincts (achats locaux & achats à l'importation). Pour les produits non disponibles au niveau national on procède à, des importations de l'étranger.

Ensuite, le responsable achats valide les commandes. Dans le cas de nouveaux pris une validation préliminaire de la direction générale est nécessaire. Après cette validation le responsable approvisionnement partage les commandes en envoyant une copie de la commande par fax au fournisseur, une copie pour le magasin et service comptabilité et l'originale est classée.

Le responsable d'achat établit une liasse de B.C pré-numéroté en quatre exemplaires au nom du fournisseur retenu à la D.A et portant toutes les conditions négociées au préalable.

Les bons de commandes sont partagés comme suit :

- L'originale est archivée chez le fournisseur pour le suivi de la commande en attente du bon de livraison et bon de réception,
- Une copie au service achats,
- Une copie au demandeur qui la classera en attendant la réception de la marchandise,
- Une copie au service comptabilité en attendant l'arrivée du bon de réceptions et de la facture fournisseur.
- Un exemplaire reste en souche.

### ❖ **Suivi des commandes encours**

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, le service achat doit veiller au suivi des commandes encours et s'assurer que le fournisseur a respecté la date de livraison souhaitée, et la qualité commandée.

### ❖ **Réception des commandes**

Les achats réceptionnés par le demandeur sont soumis à des contrôles quantitatifs et qualitatifs afin de s'assurer de leurs conformités.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

### - **Contrôle quantitatif :**

Ce contrôle est sous la responsabilité du demandeur (magasinier). C'est une simple comparaison entre la quantité réelle reçue et celle sur le bon de livraison du fournisseur.

### - **Contrôle qualitatif :**

Ce contrôle est sous la responsabilité du contrôleur qualité, le responsable demandeur ou le magasinier. Il sera effectué par rapport à certaines spécifications techniques ou définies au cahier des charges, et donnera lieu à :

- L'acceptation de réception en cas de conformité et décharge du contrôle qualité sur le bon de livraison.
- Le refus de réception en présence de non-conformité en mentionnant la cause.

### ❖ **Saisir la réception des articles**

Le magasinier valide la réception des articles commandés et saisie la quantité réellement reçue sur le système.

#### • **Le bon de réception :**

La réception des matières livrées par le fournisseur est effectuée par le magasin (réception) en possession du bon de commande, de la facture ou du bon de livraison fournisseur, ce bon est établi en trois exemplaires :

- Un exemplaire adressé au service achat ;
- Un exemplaire adressé au service demandeur ;
- Un exemplaire reste en souche (au service réception).

### ❖ **Réception de la facture**

La facture est réceptionnée par le bureau d'ordre qui appose le cachet et attribue un numéro identique à l'originale et aux exemplaires.

Les factures d'achat sont ensuite enregistrées dans le cahier de réception du courrier.

### ❖ **Le stockage et le déstockage**

Après la réception de l commande, le magasinier entrepose de fournitures dans le magasin et le gestionnaire des stocks procède à l'enregistrement des ces entrées. Puis elle est

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

livrée au service demandeur.

Lors de la sortie des fournitures, le gestionnaire des stocks établira un bon de sortie et soumettra le BDF au service demandeur pour le visa de la mention « service fait ».

Avant la livraison au service demandeur le magasinier et le gestionnaire des stocks doivent vérifier que le demandeur est munie de l'équipement indispensable pour manipulé sa commande.

### ❖ **Comptabilisation des facteurs**

Le service comptable reçoit la liasse des documents d'achats (bon de commande, bon de livraison et la facture d'achat) et effectuer par la suite un certain nombre d'opérations et de contrôles avant l'enregistrement des factures :

- Rapprochement des factures avec bon de livraison, bon de commande et bon de réception correspondants afin d'assurer que les factures sont relatives à des livraisons effectives et acceptées ;
- Contrôle arithmétique des factures (additions, multiplication, calculs des taxes, prix unitaires....) ;
- Contrôler les mentions obligatoires de la facture prévue par l'article 7 du code de la TVA (Nom, adresse, coordonnées, matricule fiscale, numéro de registre de commerce).

Lors de l'enregistrement des factures, la référence comptable est portée sur la facture originale, afin d'éviter les doubles comptabilisations.

Toute facture non conforme avec bon de commande et bon livraison, ou toute facture comportant des erreurs doit être impérativement retournée aux services intéressés.

En cas d'annulation de facture ou d'existence d'autres exemplaires de la même facture, la mention annulation ou copie doit être appréciable sur les factures, afin d'éviter des doubles comptabilisations ou double règlements.

### ❖ **Règlement des factures**

Seules les factures préalablement approuvées et réellement échues doivent faire l'objet de règlement.

Ces factures échues sont transmises à la Direction Générale et au Directeur Financier

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

---

pour approbation avec les instruments de paiements (chèque, ordre de virement, pièce de caisse) problèmes établis par le service comptable.

Une fois les paiements dûment autorisés, le service comptable doit mettre sur les factures originales la mention « PAYE » pour éviter un double usage et porte la différence des paiements.

Le service comptable doit rapidement comptabiliser les règlements effectués et mettre à jour les comptes fournisseurs concernés.

Tout règlement des factures des fournisseurs avant échéance doit faire objet d'une autorisation préalable du Directeur générale.

En cas d'avances versées aux fournisseurs, le service comptable doit s'assurer que ces avances ont fait l'objet d'une déduction du montant du règlement définitif des factures.

### **2.1.2.1.2 Le grille d'analyse des taches**

C'est un outil du tri qui permet d'illustrer l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'organisation et les personnes qui les accomplissent, elle permet également de distinguer en les différents natures de tâches qui sont effectuées par les personnes responsables et de pouvoir juger sur la comptabilité en la somme des tâches pour chaque personne.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

**Tableau N° 07 : La grille de séparation des tâches**

| Personne Concerné / Fonctions         | Magasinier | Chef magasinier | Service achats | Responsable Des approps | Service Comptabilité | Trésorier comptable |
|---------------------------------------|------------|-----------------|----------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Vérification de stocks                | X          |                 |                |                         |                      |                     |
| Etablissement des DA                  | X          |                 |                |                         |                      |                     |
| Validation des DA                     |            |                 | X              |                         |                      |                     |
| Négociation avec les fournisseurs     |            |                 | X              |                         |                      |                     |
| Établissement de BC                   |            |                 | X              |                         |                      |                     |
| Signature de BC                       |            |                 |                | X                       |                      |                     |
| Réception de marchandises             | X          |                 |                |                         |                      |                     |
| Vérification de marchandises          | X          |                 |                |                         |                      |                     |
| Emission d'un BR                      |            | X               |                |                         |                      |                     |
| Réception de la facture               |            | X               |                |                         |                      |                     |
| contrôle et approbation de la facture |            | X               |                |                         |                      |                     |
| Enregistrement de la facture          |            |                 |                |                         | X                    | X                   |

(Source : réalisé par nos soins)



## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

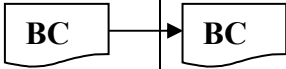
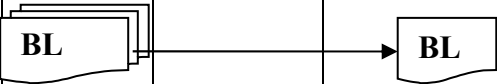


### 2.1.2.1.3 Diagramme de circulation des documents

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

**Figure N° 03 : diagramme de circulation des documents**

| Désignation de l'opération | Services             |                    |                |             |   |
|----------------------------|----------------------|--------------------|----------------|-------------|---|
|                            | Service opérationnel | Gestion du magasin | Service Achats | Fournisseur | observation   |
| Expression du besoin       |                      |                    |                |             | Chaque service exprime ses besoins au magasin et quand cette dernière est en manque, elle exprime sa DA au service achats |
| Recherche fournisseur      |                      |                    |                |             | Etablissement d'une demande de cotation DC, (généralement pour 02 fournisseurs)   |
| Sélection du fournisseur   |                      |                    |                |             | Réception des factures pro forma puis L'établissement des TCO (si c'est un nouveau produit)                               |
| Etablissement d'un BC      |                      |                    |                |             | Après sélection des fournisseurs, le  |

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

|  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  |  |   |  |  | service achats établie un BC  |
| Envoie du BC                           |  |   |  |  | Envoie du BC au fournisseur   |
| Réception de la marchandise avec le BL |  |   |  |  | Après la réception de la marchandise le service magasin effectue le contrôle de celle-ci et envoie une copie du BL au fournisseur après l'avoir signé et cacheté  |
| Etablissement du BR                    |  |  |  |  | Après approbation du BL, le service magasin établie un BR   |
| Rapprochement facture/BR/BC            |  |  |  |  | Après la réception de la facture, une comparaison est effectuée avec le BR et le BC par le service magasin qui par la suite envoie la facture au service comptabilité pour l'enregistrement de cette dernière |

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

|                                   |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Paie<br>ment<br>du<br>fournisseur |  |  |  | <b>Paie<br/>ment de<br/>la facture</b> | Le trésorier<br>comptable procède<br>au règlement de la<br>facture |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|

(Source : réalisé par nos soins)

### 2.1.2.2 Identifications des risques

Il s'agit en fait d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire. Cette phase est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission.

En se basant sur les données recueillies du questionnaire de contrôle interne, l'auditeur dégagera les forces et faiblesses apparentes.

#### 2.1.2.2.1 Questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est un moyen pour l'auditeur afin d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou une fonction précise.

Ce questionnaire est utilisé pour vérifier les principes du contrôle interne et une éventuelle prise de connaissance de ce système.

Le questionnaire est formulé de telle façon qu'une réponse par **oui**, indique une situation généralement satisfaisante, tandis qu'une réponse par **non**, indique une faiblesse possible dans le contrôle interne.

**Tableau N° 08 : Questionnaire du contrôle interne (QCI)**

**Principe d'organisation**

| <b>Questions</b>   | <b>Oui</b>                       | <b>Non</b> | <b>Observations</b> |
|--|----------------------------------|------------|---------------------|
| 1) Existe-il un manuel des procédures internes ?   |                                  | <b>X</b>   |                     |
| 2) Existe-il un respect des répartitions des tâches des services suivants :<br>- Le service approvisionnement<br>- Le service finance et comptabilité<br>- Le service réception (magasinier) | <b>X</b><br><b>X</b><br><b>X</b> |            |                     |
| 3) Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?  |                                  | <b>X</b>   |                     |
| 4) Existe-t-il un moyen qui prévoit la consultation entre le financier et le responsable achat en matière de priorité de budget (liaison entre les 02 responsables) ?                        |                                  | <b>X</b>   |                     |

(Source : réalisé par nos soins)

### Principe d'intégration

| Questions   | Oui                              | Non      | Observations |
|---|----------------------------------|----------|--------------|
| 1) Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?  |                                  | <b>X</b> |              |
| 2) Les services suivants disposent-t-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel- fiches de stocks – ordinateur – imprimante, etc.) :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service approvisionnement</li> <li>- Le service finance et comptabilité</li> <li>- Le service réception (magasinier)</li> </ul> | <b>X</b><br><b>X</b><br><b>X</b> |          |              |

### Principe d'information

| Questions  | Oui      | Non      | Observations |
|--|----------|----------|--------------|
| 1) Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?  | <b>X</b> |          |              |
| 2) Si oui, sont-elles vérifiées par une autre personne ?   | <b>X</b> |          |              |
| 3) Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?  | <b>X</b> |          |              |
| 4) est-ce que les bons de réception établis par le chargé de la réception sont envoyés aux services concernés ?        | <b>X</b> |          |              |
| 5) Est-ce que les bons de commandes préparés par le service d'achat sont envoyés à l'ensemble des services concernés ? |          | <b>X</b> |              |
| 6) Est-ce que les exemplaires des bon établis par  |          |          |              |

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| les services (archivage) ?   | X |  |  |
| 7) Est-ce que toutes les pièces concernant les fournisseurs non encore payés sont remises au trésorier ? | X |  |  |

### Principe de permanence

| Questions  | Oui | Non | Observations |
|--|-----|-----|--------------|
| 1) Est-ce que la procédure de passation de la commande est toujours respectée ?  | X   |     |              |
| 2) Est-ce que le chargé de la réception applique les formalités de la procédure de réception de manière régulière ?                          | X   |     |              |
| 3) Les magasins sont-ils rangés selon la taille des produits ?   | X   |     |              |
| 4) Les procédures d'enregistrement et de règlement de la commande sont-elles toujours respectées par le service de comptabilité et finance ? | X   |     |              |
| 5) Existe-t-il une liste des personnes habilitées à signer les documents ?   |     | X   |              |

### Principe d'universalité

| Questions   | Oui | Non | Observations |
|---|-----|-----|--------------|
| 1) Est-ce que tout le personnel de la direction approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dictées ? | X   |     |              |

### Principe d'indépendance

| Questions   | Oui | Non      | Observations   |
|---|-----|----------|--|
| 1) Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs de la direction<br>Approvisionnement indépendamment de ses moyens ? |     | <b>X</b> | Objectifs selon les moyennes mises en place par l'entreprise |

(Source : réalisé par nos soins)

#### 2.1.2.2.2 Tableau des forces et des faiblesses apparentes

Le tableau de forces et faiblesses apparentes présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auditeur su chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

#### Tableau N° 09 : tableau des forces et faiblesses apparentes

| opérations                    | Objectifs  | Risques   | Conséquences  | Evaluation       |
|-------------------------------|--|---|---|------------------|
| <b>Expression du besoin</b>   | Tout achat doit correspondre à un besoin réel de l'entreprise                                      | Achats non nécessaires (ex : commande personnelle) ou les quantités demandées ne sont pas suffisantes ou supplémentaires non justifier. | Le besoin doit être exprimé systématiquement par un responsable autorisé du service demander  | <b>Force</b>     |
| <b>Préparation de l'achat</b> | Traiter équitablement tous les fournisseurs valides et comparer leurs offres de manière pertinente | Fournisseurs potentiel non consultés ou privilégier certains.<br>Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés (ex :                 | Disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit, respect des délais, services). | <b>Faiblesse</b> |

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

|  |   |  |   |                  |
|--|---|--|---|------------------|
|  |   | prix élevé par rapport au prix du marché)<br>(qualité/prix)  |   |                  |
| <b>Signature des documents</b>                               | Garantir la conformité de toute signature à la liste des personnes habilitées à signer.               | Falsification des signatures<br>Engagements supplémentaires à supporter par l'entreprise.<br>Perte de crédibilité. | Etablir une liste référentielle des personnes habilitées à signer   | <b>Faiblesse</b> |
| <b>Contrôle des fournitures achetées</b>                     | Satisfaction des clients internes.  | Entrée des fournitures défectueuses et non conformes à la commande.  | Mettre en place un contrôle qualitatif et quantitatif.  | <b>Force</b>     |
| <b>Etablissement des documents de réception de transfert</b> | Identification et traçabilité de la réception.<br>Pièce justificative pour l'enregistrement comptable | Perte de traçabilité.<br>Les données comptables sont incomplètes.  | A chaque réception de produit le comptable doit établir un document de réception conforme à la facture.               | <b>Force</b>     |
| <b>Règlement</b>   | Approbation des montants à régler ainsi que les délais.   | Indisponibilité du budget nécessaire par faute de délais.  | Les montants et délais de paiement sont déterminés en le commun entre le responsable financier et responsable achats. | <b>Faiblesse</b> |

(Source : réalisé par nos soins)

### 2.1.2.3 Détermination des objectifs d'audit

Le rapport d'orientation sera réalisé dans cette étape. Il est comme un contrat passé avec l'audité et précisera les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'application de la mission d'audit.



### **Rapport d'orientation**

Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs généraux se rapportant avec les objectifs du contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la fonction d'approvisionnement et enfin, le champ d'action.

#### **Objectifs généraux**

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de la société, de la qualité des informations (fournisseurs, types de produits), le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources.

Ainsi, les objectifs généraux liés à la fonction approvisionnement peuvent se résumer dans les points suivants :

- Respect des règles de contrôle interne ;
- Elaboration d'un manuel de procédure organisationnel et comptable.

#### **Objectifs spécifiques**

Ces objectifs présentent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones des risques antérieurement identifié à l'aide du Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de SARL RAMDY se résument dans les points suivants :

- Eviter l'accomplissement des tâches d'exécution, d'enregistrement et de contrôle par la même personne au niveau des différents services ;
- Formaliser les tâches ;
- Elaborer une procédure de traitement de non-conformité et retour aux fournisseurs.

#### **Champ d'action**

Pour atteindre ces objectifs on va fixer un champ d'action à nos investigations :

- Service d'achat ;
- Service magasin ;
- Service finance et comptabilité.

(Source : réalisé par nos soins)

### **2.2 La phase de réalisation**

Cette phase est comporte de trois étapes principales :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le travail sur le terrain.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

### 2.2.1 La réunion d'ouverture

Cette réunion marque le commencement des opérations de réalisation, elle doit être organisée suivant le planning ci-après :

- Présentation des auditeurs et des audités ;
- Rappel sur l'audit interne ;
- Présentation du rapport d'orientation ;
- Rendez-vous et contact ;
- Logistique de la mission ;
- Rappelle sur la procédure d'audit.

Mission d'audit de la fonction approvisionnement

Akbou le 03/05/2017

Société auditée : SARL RAMDY

#### **Procès-verbal**

**Objet** : Réunion d'ouverture

**Ordre du jour** : Examen du « rapport d'orientation »

#### **Participants** :

##### ❖ Les auditeurs :

- BOUDADA Salah
- DJERRAH Tarek
- ACHIOU Amrane

##### ❖ Les audités :

- Le directeur des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable des stocks

La réunion d'ouverture a eu lieu le jour/mois/année, (indiquer aussi l'heure) au siège social de l'entreprise.

**Les auditeurs**

**Les audités**

(Source : Réalisé par nos soins)

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

### 2.2.2 Le programme d'audit

C'est un document interne et contractuel qui permet de répartir les tâches entre les différents membres de l'équipe d'audit.

| Période | Tâche   | Responsable |
|---------|---|-------------|
|         | Indentification de la procédure d'achat   |             |
|         | Indentification de l'organisation des tâches et des responsabilités liées au cycle d'achat                |             |
|         | Entrevue avec le directeur des approvisionnements   |             |
|         | Observation des et test de l'établissement des bons de commandes et traitement des factures               |             |
|         | Observation des opérations de réception des marchandises  |             |
|         | Etablissement QCI pour le service Achat, stocks, Finance et comptabilité                                  |             |
|         | Identification des interactions entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de la société |             |
|         | Identification des risques liés au service achat  |             |
|         | Identification des risques liés au stock  |             |
|         | Identification des risques liés à l'enregistrement comptable  |             |

(Source : réalisé par nos soins)

### 2.2.3 Le travail sur le terrain

Dans cette étape les auditeurs procèdent à des observations et des tests pour affiner le questionnaire du contrôle interne et établir les feuilles de révélations et analyses des problèmes (FRAP).

Ces FRAP doivent être préparées par les auditeurs, validées par les audités (responsable des achats) et approuvées par le chef de mission, en débutant le travail par des observations qui constitueront un constat, puis la recherche de leurs causes, ensuite l'élaboration des recommandations et enfin la précision des problèmes.

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

### 2.2.3.1 Questionnaire du contrôle interne (deuxième version)

**Tableau N° 10 : questionnaire du contrôle interne (QCI 2<sup>ème</sup> version)**

| Question   | Oui         | Non | Observation                                      |
|--|-------------|-----|--|
| 1. Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées ?  | X           |     | Logiciel   |
| 2. Le service comptable tient-il un registre des réception et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?   | X           |     |  |
| 3. Tous les marchandises reçues sont-elles enregistrées ?  | X           |     |  |
| 4. Les marchandises retournées et réclamées sont-elles enregistrées sur des documents ?  | X           |     |  |
| 5. Est-ce que la voie hiérarchique est respectée ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Demande d'achat ;</li><li>• Approuvée par le service approvisionnement ;</li><li>• Validation par DG.</li></ul>                             | X<br>X<br>X |     |  |
| 6. Est-ce qu'il y a un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat ?   |             | X   |  |
| 7. Est-ce la sélection des fournisseurs est établie sur la base de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Tableau comparatif des Prix</li><li>• Quantité de la marchandise.</li><li>• Prix et quantité de la marchandise.</li></ul> | X<br>X<br>X |     |  |
| 8. Le journal des achats, est-il rapproché de la liste des réceptions ?  | X           |     | Automatiquement géré par le système informatique |
| 9. Les factures et avoirs reçus sont-elles vérifiées quant aux :   |             |     |  |

## Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de la SRAL RAMDY

|   |   |   |                              |
|---|---|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Quantités ?</li><li>• Prix unitaires ?</li><li>• Calculs ?</li><li>• TVA ?</li><li>• Autres déductions ou charges ?</li></ul> | X |   |                              |
| 10. Les principales procédures recommandées pour le contrôle des stocks sont-elles fiables ?  | X |   |                              |
| 11. Les mouvements de stocks sont-ils constatés systématiquement par des documents appropriés ?   | X |   |                              |
| 12. La superficie du magasin est-elle suffisante pour stocker les quantités voulues ?   |   | X | On procède à l'achat partiel |
| 13. Existe-il un inventaire permanent ?   | X |   |                              |
| 14. Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire physique ?   | X |   |                              |

(Source : réalisé par nos soins)

### 2.2.3.2 Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Les défaillances relevées d'après le questionnaire du contrôle interne, la grille d'analyse, le diagramme de circulation ainsi que les interviews avec les responsables sont présentés sous forme de Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formulation de la recommandation.

| <b>Papiers de travail FRAP n°01</b>  |
|--|
| <p><b><u>Dysfonctionnement :</u></b><br/>Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.</p>  |
| <p><b><u>Constats :</u></b><br/>Ce service ne dispose pas d'un manuel des procédures interne.</p> <p><b><u>Cause :</u></b><br/>Négligences et ignorances des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.</p> <p><b><u>Conséquences :</u></b><br/>Contrôle de défaillant.</p> |
| <p><b><u>Recommandation :</u></b><br/>La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.</p>           |
| <p><b><u>Etablie par :</u></b><br/>DJERRAH Trek<br/>BOUDADA Saleh<br/>ACHIOU Amrane</p>  |

(Source : Réalisé par nos soins)

| <b>Papiers de travail FRAP n° 02</b>   |
|--|
| <b><u>Dysfonctionnement :</u></b><br>Manque d'application des méthodes permettant la maitrise des budgets des achats   |
| <b><u>Constats</u></b><br>Le budget réel des achats dépasse largement le budget prévisionnel des achats  |
| <b><u>Causes</u></b><br>Il n'existe pas une procédure permettant d'éviter les commandes excessives dues aux marchés non confirmés                                  |
| <b><u>Conséquences</u></b><br>Dépassement du budget prévisionnel et augmentation des charges d'exploitation (des frais financiers ou cout de stockage trop élevés) |
| <b><u>Recommandations</u></b><br>Etablir une procédure qui permet d'éviter les commandes excessives  |
| <b><u>Etablie par :</u></b><br>DJERRAH Tarek<br>BOUDADA Salah<br>ACHIOU Amrane   |

(Source : réalisé par nos soins)

| <b>Papier de travail FRAP n°03</b>  |
|---|
| <p><b><u>Dysfonctionnements :</u></b></p> <p>Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.</p>   |
| <p><b><u>Constats :</u></b></p> <p>Déclanchement d'achats inutiles</p> <p><b><u>Causes :</u></b></p> <p>Négligence du rôle des magasiniers</p> <p><b><u>Conséquences :</u></b></p> <p>Perte de temps et dépense excessive</p> |
| <p><b><u>Recommandations :</u></b></p> <p>Etablir les rapprochements nécessaires avec les magasiniers avant chaque établissement d'une demande d'achat</p>  |
| <p><b><u>Etablie par :</u></b></p> <p>DJERRAH Tarek</p> <p>BOUDADA Salah</p> <p>ACHIOU Amrane</p>   |

(Source: réalisé par nos soins)



| <b>Papiers de travail FRAP n°04</b>  |
|--|
| <b><u>Dysfonctionnement :</u></b><br>Il n'ya pas assez de place pour stocker des quantités voulues   |
| <b><u>Constats :</u></b><br>La superficie de magasin ne permet pas de stocker les quantités qu'il faut   |
| <b><u>Causes :</u></b><br>L'espace réservé au stockage n'est pas suffisant   |
| <b><u>Conséquences :</u></b><br>Au lieu d'approvisionner les quantités estimées, le service d'achat procède à l'achat partiel des matières premières   |
| <b><u>Recommandations :</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Faire agrandir la superficie du magasin de stockage ;</li><li>- Eviter l'achat en grande quantités des matières premières qui ne sont pas utilisées fréquemment dans le processus de production.</li></ul> |
| <b><u>Etablie par :</u></b><br>DJERRAH Tarek<br>BOUDADA Salah<br>ACHIOU Amrane   |

(Source : réalisé par nos soins)

### 2.2.3.3 Le cahier des recommandations

Etant donné que la principale valeur ajoutée de l'audit interne est de faire remonter à la direction générale les informations pertinentes liées globalement à l'atteinte ou risque de non atteinte de ces objectifs ; la lettre de recommandation reprend l'ensemble des recommandations formulées au niveau des FRAP d'une façon synthétique :

### **Lettre de recommandation**

Suite à notre mission d'audit de la fonction achat de la société SARL RAMDY, 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 qu'il certains points qui 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 doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.

#### **Recommandation 02 :**

Etablir une procédure qui permet d'éviter les commandes excessives

#### **Recommandation 03 :**

Etablir les rapprochements nécessaires avec les magasiniers avant chaque établissement d'une demande d'achat

#### **Recommandation 04 :**

- Faire agrandir la superficie du magasin de stockage ;
- Eviter l'achat en grande quantités des matières premières qui ne sont pas utilisées fréquemment dans le processus de production.

(Source : Réalisé par nos soins)

### **2.3 Phase de conclusion**

Après avoir effectué notre travail sur le terrain, nous passons à la dernière étape de notre mission, à savoir celle de la conclusion, où nous allons formuler les recommandations nécessaires, élaborer le rapport d'audit et l'envoyer à la DG et aux responsables concernés, élaborer le rapport un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer la mise en œuvre des recommandations retenues.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- Le projet du rapport d'audit ;
- La réunion de validation ;
- Le rapport d'audit ;
- Le suivi de rapport.

### **2.3.1 Le projet du rapport d'audit**

Le projet de rapport n'est pas un rapport final pour trois raisons : l'absence de validation générale, il ne contient pas de audits aux recommandations et son plan d'action est transparent.

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant tenue de la réunion de clôture.

L'auditeur se base sur deux choses les FRAP et les papiers de travail pour conclure sa mission d'audit.

### **2.3.2 La réunion de validation :**

Une réunion s'est tenue du bureau de l'audit le 15/05/2017, les participants dans cette réunion sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

L'ordre de jour est l'examen du rapport d'audit, approbation des recommandations et la détermination du programme de suivi des recommandations.

Mission d'audit de service approvisionnement

Akbou le 15/05/2017

Société auditée : SARL RAMDY

### Procès-verbal

**Objet :** réunion de validation

**Ordre du jour :**

- Examen du projet de rapport d'audit
- Approbation des recommandations
- Détermination du programme de suivi des recommandations

**Participants :**

❖ **Les auditeurs :**

- DJERRAH Tarek
- BOUBADA Saleh
- ACHIOU Amrane

❖ **Les audités**

- Le directeur des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable gestion des stocks

au cours de cette réunion les participants vont procéder à l'examen du projet du rapport d'audit et sa validation générale par les audités

les recommandations sont adressées à la direction générale les auditeurs prendront compte des remarques des auditée réaliser le rapport dans son état final.

**Les auditeurs**

**les audités**

(Source : Réalisé par nos soins.)

### 2.3.3 Le rapport d'audit final

A la fin de notre mission nous avons rédigé un rapport d'audit que nous avons soumis au responsable concerné, qui énumère les dysfonctionnements détectés ainsi que les recommandations nécessaires pour pouvoir y remédier.

### Rapport d'audit

**Structure auditée :** fonction approvisionnement de SARL RAMDY.

**Mission d'audit :** Audit des approvisionnements.

**Destinataires :**

- Direction générale
- Direction approvisionnement

**Réalisé par :**

- DJERRAH Tarek
- BOUDADA Saleh
- ACHIOU Amrane

Conformément à la mission qui nous a été confié 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 sien 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 :**

risque de choisir des fournisseurs non qualifié et non consultation des fournisseurs potentiels

**Recommandation 1 :**

disposition d'un fichier des fournisseurs (qualité de produit respect des délais, services)

**Faiblesse 2 :**

Falsification des signatures

**Recommandation 2 :**

Etablie une liste référentielle des personnes habilitées à signer

**Faiblesse 3 :**

indisponibilité du budget nécessaire par faute de délais

**Recommandation 3 :**

les montants et délais de paiement sont déterminés en commun entre le responsable financier et responsable achats.

(Source : Réalisé par nos soins)

### 2.3.4 Lettre de président

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

Société audite : SARL RAMDY

Akbou le 17/05/2017

#### **Lettre de président**

Monsieur le directeur

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 20/04/2017 et 19/05/2017 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.

#### **Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :**

- Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.
- Manque d'application des méthodes permettant la maitrise des budgets des achats.
- Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.
- Il n'y a pas assez de place pour stocker des quantités voulues.

Ce rapport est exclusivement destiné à informer et à être utilisé par la direction et d'autres structures internes de l'entreprise.

**Signature de chef de mission**

(Source : Réalisé par nos soins)

### Conclusion du chapitre III

Au terme de notre mission d'audit sur la fonction d'approvisionnement au niveau de la SRAL RAMDY, sus forme d'un stage pratique, il nous a permet de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain.

A cet effet, nous avons constaté les différents dysfonctionnements liés à la procédure d'approvisionnement pour lesquelles nous avons proposé quelques recommandations et solutions pour y remédier, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

De ce fait l'apport de l'audit interne en termes de valeur ajoutée à l'entreprise prouvé suite à la prise en charge des différents recommandations formulées dans le rapport d'audit ; ce qui aide l'entreprise à éviter des dysfonctionnements et des pertes qui influent négativement sur la valeur ajoutée.

# Conclusion générale



### Conclusion générale

Face aux turbulences de l'environnement qui peuvent mettre la performance de l'entreprise en danger, l'audit interne constitue une réponse jugée pour évaluer l'organisation et améliorer sa capacité d'adaptation à cet environnement.

L'audit interne permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, sa finalité étant de contribuer à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

Il est également vital de porter l'attention sur l'importance croissante du rôle du contrôle interne au sein des organisations au jour d'aujourd'hui. Tel qu'il a été mentionné bon nombre de fois dans les chapitres précédents, le contrôle interne représente ainsi l'une des plus importantes matières de travail de l'audit interne. C'est pour cela que la fonction et la professionnalisation, de même que la promotion du contrôle interne auprès des opérationnels continuent à représenter une clé de l'avenir, relevant principalement d'une volonté de déploiement plus efficace de la fonction d'audit interne.

Le but majeur de ce travail était de faire ressortir la contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée au sein d'une entreprise, notre point de départ était, toute entreprise quelle que soit sa taille doit effectuer des vérifications qui peuvent aller d'un simple contrôle pour les petites entreprises, à un audit pour les plus grandes ; et ce dans le but de garantir la qualité de l'organisation et d'assurer la maîtrise des activités.

Le travail effectué dans le cadre de notre stage pratique au sein de SARL RAMDY nous a permis d'avoir une vision générale sur l'audit interne et sur la conduite d'une mission d'audit interne et les outils et techniques employées dans le cadre de cette mission par l'auditeur interne afin d'aboutir à des résultats pertinents, ainsi que son apport à la création de la valeur ajoutée et à la réalisation des objectifs de l'entité. Pour voir le rôle joué par la fonction d'audit interne dans cette entreprise, nous avons opté pour une démarche qualitative comme méthode de recherche, pour tester si la mission d'audit interne contribue vraiment à la maîtrise des risques liés aux activités auditées, c'est dans cette perspective que nous avons tenté de montrer si la direction approvisionnement applique les procédures et directives de la direction générale afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

Suite aux différents entretiens que nous avons eus avec les dirigeants de l'entreprise en question, nous avons remarqué qu'ils sont formés sur l'audit interne ; Ce qui confirme la première hypothèse. Cependant, ces dirigeants attachant une grande importance pour cette fonction, et prennent en considération les recommandations de l'audit interne, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Pour conclure, L'apport de l'audit à la création de la valeur ajoutée dans l'entreprise se manifeste principalement à travers un système de contrôle interne fiable et maîtrisé, qui comprend des procédures d'accomplissement des tâches simples et diffusées de manière claire aux différents agents de l'entreprise, ainsi qu'à travers un management des risques et le suivi de leurs évolution et son aide à la prise de décision et la gouvernance de l'entreprise dans sa totalité.

# Bibliographie

## Bibliographie

### ➤ Ouvrages

- BENHAYOUM Sadafi.M.A, « L'audit interne : levier de performance dans l'organisation publiques, Etude de cas Draport », Institut supérieure de commerce et d'administration des entreprise, Rabat, 2001.
- BERNARD Jean-Marc, « La révision comptable », éditionPublibook , Paris, 2009,
- BOUDRIGUA Z, Commissaire au compte, « Séminaire Méthodologie d'audit et d'Evaluation du contrôle interne », Alger du 23au 25 juillet 2006,
- CHRISTOPHEVillalonga, l'audit qualité interne –une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit-, DUNOD, Paris, 2003,
- CHRITOPHE VILALLONGA, « Le guide du parfait auditeur interne », Lexitis éditions, 2010,
- COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », Les cahiers français n° 248,1990,
- Dr. KHELASSI Reda, « Audit interne, Audit opérationnel", Edition Houma, Alger, 2007.
- F.Verdier, comptabilité aux Etats-Unis, Encyclopédie de comptabilité de contrôle de gestion et audit, éd Economica, Paris, 2000,
- H.VLAMINICK, « Histoire de la comptabilité », Edition 1979,
- HAZAOUI Mohamed, « gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2<sup>ème</sup> édition, Pearson, Edition France 2008.
- J.Ravalec, « Audit Social et Juridique », Edition. Mont Chrétien, paris, 1986,
- JULIEN D, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2ème édition Dunod, Paris, 1995,
- Keiser. A.M, « Contrôle de gestion-Collection Gestion, Edition ESKA, Paris, 2000.
- KHELASSI Reda, « audit interne, Audit opérationnel », édition Houma, Alger, 2007,
- LEMANT Olivier, SHICK Pierre, « Guide self audit », édition d'organisation, Paris, 1995,
- LEMANT, « La conduite d'une mission d'audit interne », édition Dunod, paris, 1995.
- LEMANTO, « créer, organiser et développer l'audit interne », Edition : Maxima, 1999.
- M.Chadefaux, « Audit Fiscal », Edition. Litec, paris, 1987.

- Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Editions Francis Lefebvre. Paris, 2010.
- MOUGIN Y, « Les nouvelles pratiques de l'audite de management QSEDD », Edition Afnor, 2008.
- RAYMOUD Vatie, « Audit de la gestion social », édition d'organisation, 1989.
- RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 7<sup>ème</sup> édition, eyrolles, paris, 2010.
- SARDI A, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition Afgee, Paris, juillet 2002,
- Sarens. G, De Beelde. I, « Internal auditors' perception about the irrole in risk management A comparison between US and Belgian companies' », Faculty of Economics and Business Administration, Departement of Accounting and Corporate Finance, Ghent University, Ghent, Belgium, 2006,
- SCHICK P, Lemant.O, « Guide de self-audit : 184 items d'évaluation », Edition d'Organisation, Paris, 2001,
- SCHICK P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007,
- SCHICK Pierre, al, « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, Paris, 2010.
- SILLERO Alberto, « Audit et révision légale », Edition Eska, 2000.
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004.

#### ➤ **Mémoires**

- BENHAYOUN SADAFI M.A, « Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001.
- DJINANE NABIL et FETTOUS Nabi, « Contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'étude en master, option CCA, Université de Bejaia, 2010, Encadré par MR ARAB Zoubir.
- ULLRICH Yapi, contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mémoire online 2007.

#### ➤ **Enquêtes internationales**

- NORME 2200 publiée par L'IFACI << Code de référence international des pratiques.
- Selon L'institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI ».

➤ **Dictionnaires**

- Dictionnaire Hachette, France, 2005, p 1048.
- Le ROBERT, édition : Maury, France, février 2003.

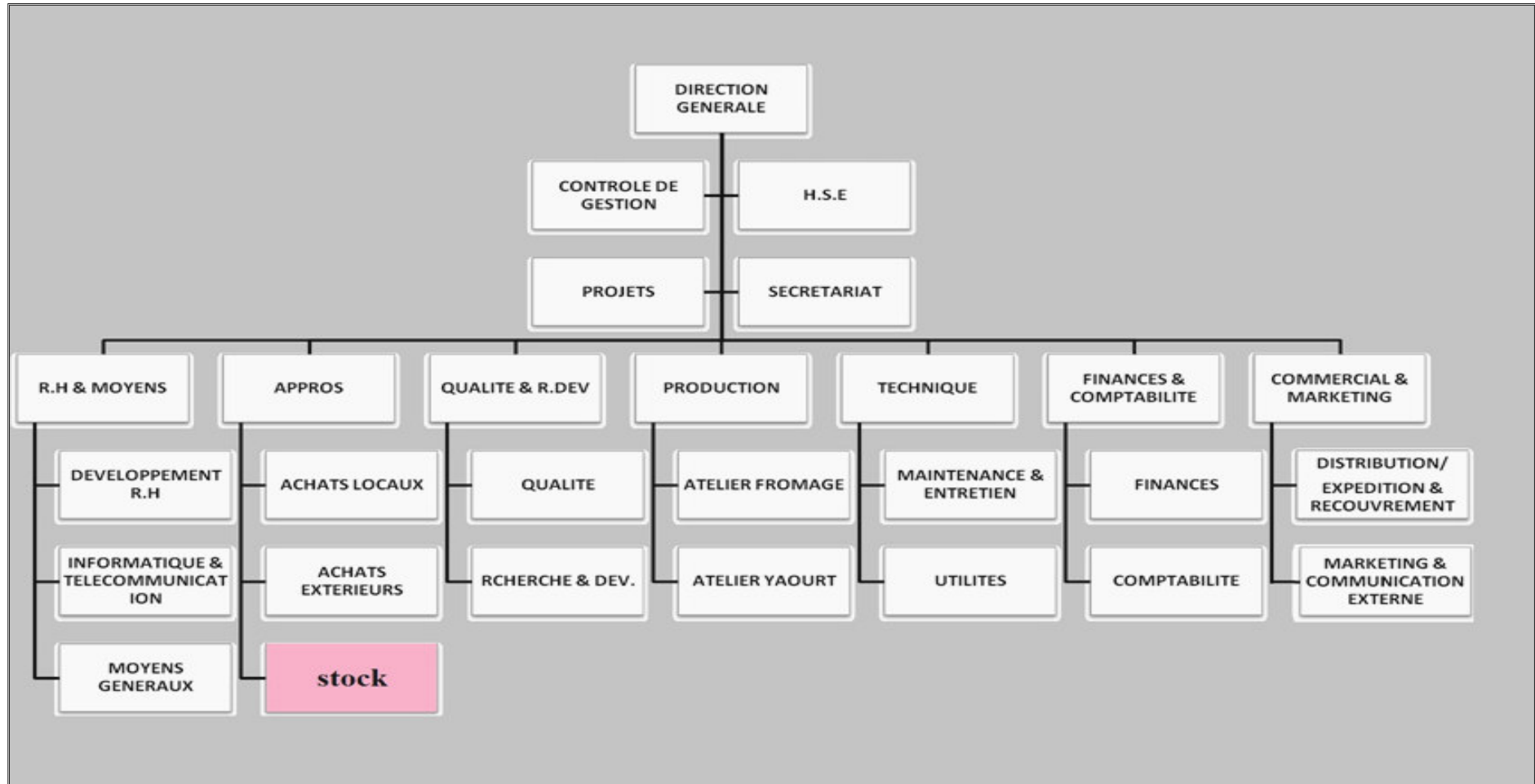
➤ **Sites internet**

- Site Web : <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-économique-et-financier/15158/valaue-ajoutée-définition-calcul-traduction.html>. Publié : Avril/2014.
- Site web : <http://bourse.trader-finance.fr/dossier/analyse-financiere/la-valeur-ajoutée-mesure-la-crédation-de-richesse.html>.
- [www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf](http://www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf), p 09. Consulté le : 10/04/2016 à 14 :05

# Annexes

# Annexes

Annexe n°1 :L'organigramme de l'entreprise






Source : Administration de l'entreprise











## Annexes









### Annexe n° 2 : Les gammes des produits RAMDY

| Les gammes de yaourt     |  |
|--------------------------|--|
| <i>Yaourt aux fruits</i> |  |
| Mono fraise              |    |
| Mono abricot             |    |
| Mono pêche               |    |
| Fruits des bois          |   |
| <i>Yaourt aromatisé</i>  |  |
| Yaourt goût fraise       |  |
| Yaourt goût abricot      |  |
| Yaourt goût pêche        |  |
| Yaourt goût banane       |  |




## Annexes

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Yaourt goût orange               |  A cylindrical container of Bando brand orange-flavored yogurt. The label features the Bando logo at the top, Arabic text, and an illustration of a sliced orange. A real orange slice is placed next to the container.                                   |
| Yaourt goût vanille              |  A cylindrical container of Bando brand vanilla-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and the word 'Vanille' with an illustration of a vanilla flower and pod. A real vanilla pod and flower are placed next to the container. |
| <b>Pack 1</b>                    |   |
| Yaourt aromatisé fraise          |  A cylindrical container of Bando brand strawberry-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and the word 'Fraise' with an illustration of strawberries. A real strawberry is placed next to the container.                        |
| Yaourt aromatisé fruits des bois |  A cylindrical container of Bando brand mixed berry-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and an illustration of various berries. A small cluster of real berries is placed next to the container.                            |
| Yaourt aromatisé cerise          |  A cylindrical container of Bando brand cherry-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and the word 'Cerise' with an illustration of cherries. A real cherry is placed next to the container.                                  |
| Yaourt aromatisé pêche           |  A cylindrical container of Bando brand peach-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and an illustration of a peach. A real peach slice is placed next to the container.  |
| <b>Pack 2</b>                    |   |
| Yaourt aromatisé abricot         |  A cylindrical container of Bando brand apricot-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and the word 'Abricot' with an illustration of an apricot. A real apricot is placed next to the container.                            |
| Yaourt aromatisé ananas          |  A cylindrical container of Bando brand pineapple-flavored yogurt. The label features the Bando logo, Arabic text, and the word 'Ananas' with an illustration of a pineapple. A real pineapple slice is placed next to the container.                  |

## Annexes

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Yaourt aromatisé citron          |    |
| <i>Mini yaourt</i>               |   |
| Yaourt aromatisé fraise          |     |
| Yaourt aromatisé ananas          |     |
| Yaourt aromatisé orange          |    |
| Yaourt aromatisé fruits des bois |   |
| Yaourt aromatisé cerise          |   |
| Yaourt aromatisé abricot         |   |
| <i>Flan nappé</i>                |   |
| Flan nappé                       |  |

## Annexes

| <i>Crème dessert</i>     |   |
|--------------------------|---|
| Crème dessert cookies    |  A tub of chocolate cream dessert with a lid, a chocolate chip cookie, and a stack of cookies next to it.     |
| Crème dessert chocolat   |  A tub of chocolate cream dessert with a lid and a few pieces of chocolate bars next to it.                  |
| Crème dessert caramel    |  A tub of caramel cream dessert with a lid and a few pieces of caramel next to it.                           |
| Crème dessert cappuccino |  A tub of cappuccino cream dessert with a lid, coffee beans, and a small amount of coffee powder next to it. |
| <i>Yaourt nature</i>     |   |
| Yaourt nature            |  A tub of natural yogurt with a lid and a spoon next to it.   |
| <i>Brassé aux fruits</i> |   |
| Yaourt fraise            |  A tub of strawberry yogurt with a lid, strawberries, and a small amount of yogurt next to it.              |
| Yaourt abricot           |  A tub of apricot yogurt with a lid, an apricot, and a small amount of yogurt next to it.                  |
| Yaourt fruit des bois    |  A tub of forest fruit yogurt with a lid, various berries, and a small amount of yogurt next to it.         |

## Annexes

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Yaourt pêche                 |    |
| <b>Brassé à boire</b>        |   |
| Fraise en pot                |    |
| Citron en pot                |    |
| Fraise en sachet             |   |
| <b>Fromage frais</b>         |   |
| Fromage frais                |  |
| <b>Les gammes du fromage</b> |   |
| Fromage fondu portion        |   |

## Annexes

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Fromage fondu barre     |    |
| <b>Gamme de Sherbét</b> |  |
| Citronnade citron       |   |
| Orangeade               |  |

# Annexes

## Annexe n°3 : Bon de commande



**SARL RAMDY**  
Au Capital De 208 885 248 Da

ZAC TAHARACHT 06 001AKBOU (W) BEJAIA  
Tel : 034 19 62 58 / 60 / 78 / 61 33 Fax : 034 19 62 59

N°Fiscal : 0997 0601 82026 22

N°Article : 0625 24861 31

N°RC : 97 B 01820 26

Banque CPA AKBOU N° 132 400 2108011 52

### BON DE COMMANDE N° 1600304

| Date Cmde   | No DA      | Date DA | Reference Interne |
|-------------|------------|---------|-------------------|
| 09/08/2016  | 0          |         |                   |
| No Proforma | Date Prof. |         |                   |
|             |            |         |                   |

Veillez nous livrer les marchandises ci dessous désignées

Fournisseur:

CEVITAL SPA  
COMPLEXE CEVITAL BEJAIA - BEJAIA

No Tel : 034202000

No Fax : 034212773

No RC : 98B03802 BEJAIA

No Id. Fiscal 099806019008521

No Article : 06010108900

| Désignation  | Référence Fournisseur | UM | Quantité  | PU HT     | Montant HT   | Remise | TVA |
|--|-----------------------|----|-----------|-----------|--------------|--------|-----|
| SUCRE BLANC SAC DE 50 KG<br>(25 Tonnes le : 11-08-2016)<br>(25 Tonnes le : 13-08-2016) |                       | KG | 50 000.00 | 69.080000 | 3 454 000.00 |        |     |

Imputation ZAC TAHARACHT AKBOU W.BEJAIA


|           |              |
|-----------|--------------|
| Total HT  | 3 454 000.00 |
| Total TVA |              |
| Total TTC | 3 454 000.00 |

Bon de Commande Etabli par SERVICE ACHATS



# Annexes

## Annexe n°4 : Bon de réception

**Ramdy**<sup>®</sup>

# Sarl Ramdy

Au Capital de 208 885 248 DA

**BON DE RECEPTION**      N° 001600

Bon de commande N° ..... du ..... Fournisseur .....

Je soussigné, Mr ..... Fonction ..... certifie avoir

Reçu de Mr ..... Fonction .....

Les articles ci-après : .....

| N° | DÉSIGNATIONS - REFERENCE | QUANTITÉ | PRIX UNIT./H.T | MONTANT |
|----|--------------------------|----------|----------------|---------|
| 1  |                          |          |                |         |
| 2  |                          |          |                |         |
| 3  |                          |          |                |         |
| 4  |                          |          |                |         |
| 5  |                          |          |                |         |
| 6  |                          |          |                |         |
| 7  |                          |          |                |         |
| 8  |                          |          |                |         |
| 9  |                          |          |                |         |
| 10 |                          |          |                |         |
| 11 |                          |          |                |         |
| 12 |                          |          |                |         |
| 13 |                          |          |                |         |
| 14 |                          |          |                |         |
| 15 |                          |          |                |         |
| 16 |                          |          |                |         |
| 17 |                          |          |                |         |
| 18 |                          |          |                |         |
| 19 |                          |          |                |         |
| 20 |                          |          |                |         |

Visa de l'AcheteurVisa du Réceptionnaire

Siège Social :ZAC TAHARACHT Akbou BP 76 B 06200 Béjaïa  
Tél : +213 (0) 034 35 79 96 – Fax : +213 (0) 034 35 90 42 – www.ramdy.dz



## Annexes

### Annexe n°5 : Fiche de stock

SARL RAMDY MAGASIN MP

### FICHE DE STOCK AU 31/08/2016

MP.09001

SUCRE BLANC SAC DE 50 KG

PUMP

69.079989 U.M. KG

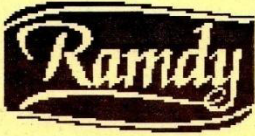
| Date<br>Péréemption   | No Lot | Date Mvt   | Libellé     | Magas | QUANTITES |         |        | P.U. HT   | Valeur       |              |
|-----------------------|--------|------------|-------------|-------|-----------|---------|--------|-----------|--------------|--------------|
|                       |        |            |             |       | Entrees   | Sorties | Stock  |           |              |              |
| 00/00/0000            |        |            | Stk Initial | MP    |           |         | 67 820 | 69.079989 | 4 685 004.85 |              |
| 00/00/0000            |        | 01/08/2016 | S 600493    | MP    |           | 2 800   | 65 020 | 69.079971 | 193 423.92   |              |
| 00/00/0000            |        | 02/08/2016 | S 600495    | MP    |           | 4 200   | 60 820 | 69.079971 | 290 135.88   |              |
| 00/00/0000            |        | 02/08/2016 | S 600497    | MP    |           | 4 200   | 56 620 | 69.079971 | 290 135.88   |              |
| 00/00/0000            |        | 03/08/2016 | S 600500    | MP    |           | 2 100   | 54 520 | 69.079971 | 145 067.94   |              |
| 00/00/0000            |        | 05/08/2016 | S 600504    | MP    |           | 4 200   | 50 320 | 69.079971 | 290 135.88   |              |
| 00/00/0000            |        | 06/08/2016 | E 600632    | MP    | 25 000    |         | 75 320 | 69.080000 | 1 727 000.00 |              |
| 00/00/0000            |        | 06/08/2016 | S 600505    | MP    |           | 4 200   | 71 120 | 69.079989 | 290 135.95   |              |
| 00/00/0000            |        | 06/08/2016 | S 600506    | MP    |           | 4 200   | 66 920 | 69.079989 | 290 135.95   |              |
| 00/00/0000            |        | 07/08/2016 | S 600507    | MP    |           | 7 000   | 59 920 | 69.079989 | 483 559.92   |              |
| 00/00/0000            |        | 08/08/2016 | S 600511    | MP    |           | 5 400   | 54 520 | 69.079989 | 373 031.94   |              |
| 00/00/0000            |        | 09/08/2016 | S 600513    | MP    |           | 5 600   | 48 920 | 69.079989 | 386 847.94   |              |
| 00/00/0000            |        | 09/08/2016 | S 600514    | MP    |           | 2 800   | 46 120 | 69.079989 | 193 423.97   |              |
| 00/00/0000            |        | 10/08/2016 | S 600525    | MP    |           | 7 000   | 39 120 | 69.079989 | 483 559.92   |              |
| 00/00/0000            |        | 11/08/2016 | C 600528    | MP    |           | 50      | 39 070 | 69.079989 | 3 454.00     |              |
| 00/00/0000            |        | 12/08/2016 | S 600529    | MP    |           | 2 800   | 36 270 | 69.079989 | 193 423.97   |              |
| 00/00/0000            |        | 13/08/2016 | S 600530    | MP    |           | 7 000   | 29 270 | 69.079989 | 483 559.92   |              |
| Total Lot             |        |            |             |       |           | 25 000  | 63 550 | 29 270    | 69.079989    | 2 021 971.28 |
| Stock Final MP        |        |            |             |       |           | 25 000  | 63 550 | 29 270    | 69.079989    | 2 021 971.28 |
| Stock Final Reference |        |            |             |       |           | 25 000  | 63 550 | 29 270    |              | 2 021 971.28 |





# Annexes

## Annexe n°7 : Bon de paiement

|   |   |   |                                     |
|---|---|---|-------------------------------------|
|  | <h1 style="font-family: cursive;">Sarl Ramdy</h1> <p>Au Capital de 208 885 248 DA</p> |   |                                     |
| Akbou, le.....  |   |   |                                     |
| <b>BON DE PAIEMENT</b>  | N° 001200   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Montant en chiffre</i> </div> |                                     |
| NOM DU BENEFICIAIRE : .....   |   |   |                                     |
| La somme de : .....   |   |   |                                     |
| Objet du paiement : .....   |   |   |                                     |
| Pièces jointes : .....  |   |   |                                     |
| COMPTES   | LIBELLE COMPTABLE   | MONTANT   |                                     |
| Débit      Crédit   |   | Débit      Crédit   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
|   |   |   |                                     |
| <b>Visa Financier :</b>   |   | <b>Totaux</b>   |                                     |
| Réglé, le : ..... Par : ..... N° : .....  |   |   |                                     |
| Visa éventuel<br>Service fait   | Visa du Directeur<br>Général  | Visa du comptable   | Pour acquit des<br>Sommes ci-dessus |
|   |   |   |                                     |

# Annexes

## Annexe n°8 : Facture



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

### FACTURE No FC BEJ16052505

Client : SARL RAMDY  
 Code client : C2316001  
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE TAHRACHT  
 06000 BEJAIA  
 ALGÉRIE

Tél/Fax :

Activité : FROMAGERIE

No R.C. : 97B0182026

No Carte fiscale : 099606250305631

No Article : 06252486631

Bon de livraison : BL RAF16023273

Bon d'affectation : CC BEJ16057059

#### Comptes Bancaires CEVITAL

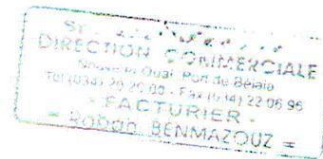
1- BADR - Agence Béjaia 003 00357 3002713000 59  
 2- BNP PARIBAS - Agence Béjaia 027 00713 0000018001 72  
 3- Société Générale - Agence Béjaia 021 00501 1130000537 52

| FACTURE N° FC BEJ16052505                  |                  | Date : 06/08/2016 | Ref. Pièce : CONTRAT 2016 |            |         |     |
|--|------------------|-------------------|---------------------------|------------|---------|-----|
| Article                                    | Désignation      | Qté fact.         | Qté tarif.                | Prix Unit. | Montant | TVA |
| Votre commande de référence : CONTRAT 2016 |                  |                   |                           |            |         |     |
| B9850Y3370                                 | SUCRE BLANC 50KG |                   |                           |            |         | TNU |

| TVA               | Base | Taux | Montant TVA |
|-------------------|------|------|-------------|
|                   |      |      | DZD         |
| Montant total TVA |      |      | DZD         |

|             |              |     |
|-------------|--------------|-----|
| Montant HT  | 1 727 000,00 | DZD |
| Montant TVA | 0,00         | DZD |
| Net à payer | 1 727 000,00 | DZD |

| Date échéance | Mode règlement | Montant          |
|---------------|----------------|------------------|
| 06/08/2016    | VEB            | 1 727 000,00 DZD |



Livré le : 06/08/2016

Arrêtée la présente facture à la somme de

**UN MILLION SEPT CENT VINGT SEPT MILLE DINARS ALGÉRIENS**

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD  
 N° RC : 98 B 03802 BEJAIA  
 N° IF : 099806019008521 - N° AF : 06010108900

Siège Social Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA  
 Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73  
 E-mail : info@cevital.com



# Annexes

## Annexe n°9 : Bon de livraison



Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA

### BON DE LIVRAISON

Code client : 2316001  
SARL RAMDY  
ZONE INDUSTRIELLE TAHRACHT  
06000 BEJAI  
N° R.C. : 97B0182026  
N° Carte fiscale : 099606250305631  
N° Article : 06252486631

Nom chauffeur : OUKRID KARIM  
N° Permis de conduire :  
Immatriculation Camion : 04660-513-06  
Propriété : CLIENT

| Produit    | Désignation      | Un. | Qté livrée | Qté tarifiée  | Prix Unitaire | Montant HT |
|------------|------------------|-----|------------|---------------|---------------|------------|
| B9850Y3370 | SUCRE BLANC 50KG | S50 | 500,000    | 25 000,000 KG | 57,00         | 1425000,00 |

1727000,00 DZD

Visa du magasinier

Visa du responsable des stocks

Visa du chauffeur

Visa de l'agent de sécurité



SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZD  
N° RC : 98 B 03802 BEJAIA  
N° IF : 099806019008521 - N°AF : 06010108900

Siège Social Complexe Cevital Béjaia - BEJAIA  
Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax : +213 (0)34 21 27 73  
E-mail : info@cevital.com

# Annexes

## Annexe n°10 : Bordereau d'entrée

Date : 02 / 08 / 2016

**BORDEREAU D'ENTREE MAGASIN**      N° 04632

N° : .....

Fournisseur : Capital spa

BL N° : [REDACTED] Fact N° : [REDACTED] Du : 02/08/2016

BC N° : ..... Affectation : .....

| N° | Code Article | Désignation - Référence   | U/M       | Quantité   | P.U HT     |
|----|--------------|---------------------------|-----------|------------|------------|
| 01 |              | <u>Sucre</u>              | <u>kg</u> | [REDACTED] | [REDACTED] |
| 02 |              |                           |           |            |            |
| 03 |              |                           |           |            |            |
| 04 |              |                           |           |            |            |
| 05 |              |                           |           |            |            |
| 06 |              | <u>Mont 12</u> [REDACTED] |           |            |            |
| 07 |              |                           |           |            |            |
| 08 |              |                           |           |            |            |
| 09 |              |                           |           |            |            |
| 10 |              |                           |           |            |            |
| 11 |              |                           |           |            |            |
| 12 |              |                           |           |            |            |
| 13 |              |                           |           |            |            |
| 14 |              |                           |           |            |            |
| 15 |              |                           |           |            |            |
| 16 |              |                           |           |            |            |
| 17 |              |                           |           |            |            |
| 18 |              |                           |           |            |            |
| 19 |              |                           |           |            |            |
| 20 |              |                           |           |            |            |

Obs : .....

.....

.....

.....

Visa du Réceptionnaire

**SARL RANDY**

**DJOUADIENE Amezki**

Magasin Matière Première

**Siège Sociale : Zone d'Activité Taharacht Akbou BP 76 B 06001 Béjaia**  
Tel : (034) 19 62 58 / 60 / 78 / 61 / 33 - Fax : (034) 19 62 59



# Annexes

---

## Annexe n°11 : Demande de prélèvement

### DEMANDE DE PRELEVEMENT



MAGASIN M P L E .....

| DATE | DESIGNATION | N° DE LOT | DF | DLC | ORIGINE | QUANTITE | FOURNISSEUR |
|------|-------------|-----------|----|-----|---------|----------|-------------|
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |
|      |             |           |    |     |         |          |             |

VISA MAGASIN

VISA LABO

AVIS LABO

## **Table des matières**

### **Remerciements**

### **Dédicace**

### **Liste des abréviations**

### **Liste des tableaux et figures**

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduction générale</b> .....                                       | 1  |
| <b>Chapitre I : Aspect théorique de l’audit</b> .....                    | 4  |
| <b>Section 01 : Généralité sur la notion d’audit</b> .....               | 4  |
| 1.1. Dimension historique.....   | 4  |
| 1.1.1 Naissance de l’audit.....  | 4  |
| 1.1.2. Evolution et progrès de la notion d’audit.....                    | 5  |
| 1.1.3 Historique de l’audit en Algérie.....                              | 8  |
| 1.2 Définition et typologie de l’audit.....                              | 8  |
| 1.2.1 Définitions de l’audit.....  | 8  |
| 1.2.2Typologie de l’audit.....   | 9  |
| 1.2.2.1. Selon l’objectif de la mission .....                            | 9  |
| 1.2.2.2 Selon le statut de l’auditeur.....                               | 10 |
| 1.2.2.3 Selon la situation de l’auditeur par apport à l’entreprise ..... | 11 |
| 1.3 Objectifs de l’audit.....  | 12 |
| <b>Section 02 : L’audit interne, notions voisines</b> .....              | 13 |
| 2.1. Naissance de l’audit interne en Algérie .....                       | 13 |
| 2.2 Définition de l’audit interne.....                                   | 13 |
| 2.3 Objectifs de l’audit interne .....                                   | 14 |
| 2.4 Les notions voisines de l’audit interne .....                        | 16 |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.4.1 L'audit externe.....  | 16        |
| 2.4.2 La révision comptable.....                                      | 18        |
| 2.4.3 L'inspection.....   | 18        |
| 2.4.4 Le conseil ou consulting .....                                  | 19        |
| 2.4.5 Le contrôle de gestion.....                                     | 20        |
| 2.4.6 Le contrôle interne.....  | 22        |
| 2.5 L'outil fondamental de l'audit interne : Le control interne ..... | 23        |
| 2.5.1 Quelques Définitions sur contrôle interne.....                  | 23        |
| 2.5.2 Objectifs du contrôle interne.....                              | 24        |
| 2.5.3 Les principes généraux du contrôle interne.....                 | 25        |
| 2.5.3.1 Le principe d'organisation.....                               | 25        |
| 2.5.3.2 Le principe d'intégration.....                                | 26        |
| 2.5.3.3 Le principe de permanence.....                                | 26        |
| 2.5.3.4 Le principe d'universalité.....                               | 26        |
| 2.5.3.5 Le principe d'indépendance.....                               | 27        |
| 2.5.3.6 Le principe d'information.....                                | 27        |
| 2.5.3.7 Le principe d'harmonie.....                                   | 27        |
| <b>Section 03 : Normes d'audit interne.....</b>                       | <b>28</b> |
| 3.1 Les normes de qualification.....                                  | 28        |
| 3.2 Les normes de fonctionnement.....                                 | 29        |
| 3.3 Les Normes de mise en œuvre.....                                  | 32        |
| 3.4 L'utilité des normes de l'audit interne.....                      | 32        |
| <b>Conclusion du chapitre I.....</b>                                  | <b>33</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre II : méthodologie et mise en œuvre d'une mission d'audit.....</b> | <b>34</b> |
| <b>Section 01 : Mission de l'audit interne et ses différentes phases.....</b> | <b>34</b> |
| 1.1 Définition de la mission.....   | 34        |
| 1.1.1 Champ d'application d'une mission d'audit interne.....                  | 35        |
| 1.1.1.1 L'objet.....  | 35        |
| 1.1.1.2 La fonction.....  | 35        |
| 1.1.2 La durée.....   | 35        |
| 1.2 Les phases fondamentales de la mission d'audit interne.....               | 36        |
| 1.2.1 Phase de préparation.....   | 36        |
| 1.2.1.1 Ordres de mission.....  | 36        |
| 1.2.1.2 L'étape de familiarisation.....                                       | 37        |
| 1.2.2 Phase de réalisation.....   | 39        |
| 1.2.3 La phase de conclusion (rapport).....                                   | 41        |
| 1.3 Les outils de l'audit interne.....  | 43        |
| 1.3.1 Les outils d'interrogation .....  | 44        |
| 1.3.1.1 Les sondages statistiques.....  | 44        |
| 1.3.1.2 Les Questionnaires.....   | 45        |
| 1.3.1.3 L'interview.....  | 46        |
| 1.3.1.4 Les outils informatiques.....   | 47        |
| 1.3.1.5. Vérification, analyse et rapprochement.....                          | 47        |
| 1.3.2 Les outils de description .....   | 47        |
| 1.3.2.1 L'observation physique.....   | 47        |
| 1.3.2.2 La narration.....   | 48        |
| 1.3.2.3 L'organigramme fonctionnel.....                                       | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.3.2.4 La grille d'analyse des tâches.....  | 49        |
| 1.3.2.5. Le diagramme de circulation .....   | 49        |
| 1.4 La méthodologie de l'audit interne.....  | 50        |
| 1.4.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie.....                             | 50        |
| <b>Section 02 : L'audit interne dans la gestion de l'entreprise.....</b>             | <b>52</b> |
| 2.1. Maitrise des risques en entreprise.....   | 52        |
| 2.2. Outil d'aide à la prise de décision.....  | 53        |
| 2.3 Facteur d'efficacité de l'entreprise.....  | 54        |
| 2.4 Outil de gouvernance de l'entreprise.....  | 54        |
| 2.5 Attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants.. | 55        |
| 2.5.1. Attirer la confiance des tiers.....   | 55        |
| 2.5.2. Améliorer la sécurité des dirigeants.....                                     | 55        |
| <b>Section 03 : L'audit interne et la création de la valeur ajoutée.....</b>         | <b>56</b> |
| 3.1 Définition de la valeur ajoutée.....   | 56        |
| 3.2 Le calcul de la valeur ajoutée.....  | 56        |
| 3.3 Répartition de la valeur ajoutée.....  | 57        |
| 3.4 La création de la valeur : un impératif de performance.....                      | 58        |
| 3.5 A la recherche d'audits à forte valeur ajoutée .....                             | 58        |
| <b>Conclusion du chapitre II.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>Chapitre III : Pratique de l'audit interne au sien de SRAL RAMDY.....</b>         | <b>60</b> |
| <b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>                       | <b>60</b> |
| 1.1 Historique.....  | 60        |
| 1.2 Situation géographique.....  | 61        |
| 1.2.1 Situation juridique .....  | 61        |

|   |    |
|---|----|
| 1.3 Moyens.....   | 61 |
| 1.3.1 Infrastructures.....  | 61 |
| 1.3.2 Equipements.....  | 61 |
| 1.3.2.1 Production .....  | 61 |
| 1.3.2.2 Administration.....   | 62 |
| 1.3.2.3 Service généraux : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légères.. | 62 |
| 1.4 Activités.....  | 62 |
| 1.5 Objectifs et mission.....   | 62 |
| 1.5.1 Les missions.....   | 62 |
| 1.5.2 Les objectifs.....  | 63 |
| 1.6 La structure organisationnelle de l'entreprise SARL RAMDY .....                 | 63 |
| 1.7 Présentation des différents services de l'entreprise .....                      | 65 |
| 1.7.1 La direction générale.....  | 65 |
| 1.7.2 La direction des ressources humaines.....                                     | 65 |
| 1.7.2.1 service hygiène et sécurité.....  | 65 |
| 1.7.2.2 Service personnel.....  | 65 |
| 1.7.3 Le service approvisionnement.....   | 65 |
| 1.7.3.1 Section d'achat.....  | 65 |
| 1.7.3.2 Section de gestion des stocks.....  | 65 |
| 1.7.4 Service comptabilité et finance.....  | 66 |
| 1.7.5 Service production.....   | 66 |
| 1.7.6 Service technique.....  | 66 |
| 1.7.7 Service marketing et ventes.....  | 66 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Section 02 : Audit et la fonction d’approvisionnement</b> ..... | 67 |
| 2.1 Phase de préparation .....                                     | 67 |
| 2.1.1 La lettre de mission.....                                    | 67 |
| 2.1.2 L’étape de familiarisation.....                              | 69 |
| 2.1.2.1 Prise de connaissance de domaine audité .....              | 69 |
| 2.1.2.1.1 La procédure d’achat.....                                | 69 |
| 2.1.2.1.2 Le grille d’analyse des taches.....                      | 74 |
| 2.1.2.1.3 Diagramme de circulation des documents.....              | 76 |
| 2.1.2.2 Identifications des risques.....                           | 78 |
| 2.1.2.2.1 Questionnaire du contrôle interne.....                   | 78 |
| 2.1.2.2.2 Tableau des forces et des faiblesses apparentes.....     | 82 |
| 2.1.2.3 Détermination des objectifs d’audit.....                   | 83 |
| 2.2 La phase de réalisation.....                                   | 84 |
| 2.2.1 La réunion d’ouverture.....                                  | 85 |
| 2.2.2 Le programme d’audit.....                                    | 86 |
| 2.2.3 Le travail sur le terrain.....                               | 86 |
| 2.2.3.1 Questionnaire du contrôle interne (deuxième version) ..... | 87 |
| 2.2.3.2 Feuille de révélation et d’analyse des problèmes .....     | 88 |
| 2.2.3.3 Le cahier des recommandations.....                         | 92 |
| 2.3 Phase de conclusion .....                                      | 93 |
| 2.3.1 Le projet du rapport d’audit.....                            | 94 |
| 2.3.2 La réunion de validation.....                                | 94 |
| 2.3.3 Le rapport d’audit final .....                               | 95 |
| 2.3.4 Lettre de président.....                                     | 97 |

**Conclusion du chapitre III.....98**

**Conclusion général.....99**

**Bibliographe**

**Annexe**

## **RESUME**

*L'audit interne joue un rôle très important dans le fonctionnement de l'entreprise suite à sa contribution à l'amélioration de la performance, pour cela en a essayé de démontrer le rôle joué par l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée et le profit d'ensemble de l'organisation. A partir de cette notion qu'en a procédé à l'élaboration d'un plan de travail qui est basé sur certain axes principal et d'une manière progressive. En premier lieu, on a essayé de porter des connaissances théoriques sur la notion d'audit. En deuxième lieu on a expliqué comment exécuter une mission d'audit au sein d'une organisation et les outils nécessaires. Ensuite on a éclairé le liens qui existe entre l'audit interne et la création de la valeur ajoutée. En fin le rôle de l'audit au sein d'une entreprise se confirme après avoir effectué notre stage pratique au sein de la SARL RAMDY où on a audité le service approvisionnement dans sa totalité, par l'analyse de système de contrôle interne dans ces différents aspects. De cela s'apparait l'importance de l'audit interne au sein d'une société et sa contribution à la prise de décision.*

*Mots-clés : audit interne, performance, contrôle interne, décision, valeur ajoutée.*