

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

THEME

**La réalisation d'une mission d'audit interne de la
fonction approvisionnement
(Cas de l'EPE-TRANSBOIS-SPA Bejaia)**

Réalisé par :

- M^r ACHIOU Nabil
- M^{elle} OUCHIHA Saadia

Encadré par :

M^r BERRABAH Bilal

Promotion 2019-2020

Remerciements

Nous tenons à remercier d'abord dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour accomplir ce modeste travail.

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

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur monsieur BERRABAH Bilal de nous avoir accordé l'honneur de bien vouloir nous encadrer, et pour ses orientations et suggestions efficaces et ses conseils judicieux.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux personnels de département SEGC.

Nous remercions également le personnels de l'entreprise TRANSBOIS de Bejaia, pour leur orientations durant notre stage et qui ont mis à notre disposition toutes les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre travail et plus précisément à monsieur BOUDENE Kamel notre promoteur au sien de la cellule d'audit.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux membres de jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail et qui se sont dévoués pour nous venir en aide.

Merci.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, mes frères et sœurs ;

A ma binôme Saadia ;

A toute ma famille, mes ami(e)s et à tous ceux et toutes celles qui me sont cher.

Nabil

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

Ames chers parents ;

A mes chers frères ;

A ma chère sœur, son marie et ses adorables enfants ;

A mon binôme Nabil ;

A l'âme de ma chère copine Lynda ;

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

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

A mon cher pays l'ALGERIE.

Saadia

Liste des abréviations

Abréviations	
AAA	American Association of public Accountant
AACIA	Association des Auditeurs Consultant Interne Algériens
BC	Bon de Commande
BR	Bon de Réception
BDF	Bon demandeur fournitures
CAC	Commissaires Aux Comptes
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission
CUMP	Coût Moyen Unitaire pondère
DA	Demmande d'Achat
DLG	Developpement de Logiciels de Gestion
ENAMGP	Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué
ENASQ	Entreprise Nationale des Articles Quincailleries Serrurier
ENATB	Entreprise Nationale de Transformation de Bois
ENL	Entreprise Nationale des Lièges
EPE	Entreprise Publique Economique
FIFO	First In First Out
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
FRS	Fournisseurs
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institue of Internal Auditors
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Organization for Standardization
LIFO	Last In First Out
MIPI	Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements
NYSE	New York Exchange

Liste des abréviations

OA	Ordre d'Achat
PDG	Président Directeur General
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
R	Responsable
SAPC	Système A Point de Commande
SARP	Système A Ré complètement périodique
SEC	Securities and Exchange Commission
SNIB	Société Nationale des Industries de Bois
SNL	Société Nationale des lièges
SNLB	Société Nationale des lièges et du Bois
SONACOB	Société National de Commercialisation des Bois et Dérivés
SPA	Société Par Actions
TCP	Tableau Comparatif des Prix

Liste des tableaux

N°	Tableau	Page
01	Synthèse du progrès de l'audit	8
02	Les normes de qualification et de fonctionnement	35
03	La différence entre l'audit interne et l'audit externe	39
04	La différence entre l'audit interne et le contrôle interne	40
05	La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion	41
06	La différence entre l'audit interne et l'inspection	43
07	Tableau d'identification et d'évaluation des risques	67
08	La grille d'analyse des tâches	134
09	Questionnaire de prise de connaissance	137
10	Le tableau d'identification et d'analyse des risques	139
11	Le programme d'audit	144
12	Questionnaire du contrôle interne pur l'achat	146
13	Questionnaire du contrôle interne pour le stock	147
14	Questionnaire du contrôle interne pour le service finance et comptabilité	148

Liste des figures

N°	Figure	Page
01	La pyramide du contrôle interne selon le référentiel COSO-I	20
02	Les symboles usuels du diagramme de circulation	56
03	Feuille de révélation et d'analyse de problème	57
04	La feuille de couverture	58
05	Exemple d'ordre de mission	64
06	Fiche de suivi d'une recommandation	75
07	Les étapes de processus d'approvisionnement	92
08	Les quatre principaux enjeux de l'achat	99
09	Organigramme général de l'EPE-TRANSBOIS-SPA	120
10	La direction maintenance	123
11	La direction de production	124
12	Processus de la fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA	128

Liste des schémas

N°	Schémas	Page
01	Typologie de l'audit	14
02	Les outils de l'audit interne	47
03	Phases de la mission d'audit	76
04	Le rattachement à la direction technique	88
05	Direction approvisionnement rattaché à la direction générale	89
06	Service rattaché à la direction logistique	89

Liste des annexes

N°	Annexes
01	Demande d'achat
02	Tableau comparatif des prix
03	Bon de commande
04	Bon de livraison
05	Bulletin de réception
06	Bon de sortie
07	La Facture
08	Demande du règlement
09	Demande du chèque
10	Le chèque

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Liste abrégations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Liste des annexes	
Introduction général	1
Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit	5
Section 01 : Aperçu historique et conception de la notion d'audit	5
Section 02 : Le contrôle interne	15
Section 03 : L'audit interne	25
Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise.	46
Section 01 : Les outils d'audit interne	46
Section 02 : La méthodologie d'une mission d'audit interne	58
Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise	77
Chapitre 03 : La fonction approvisionnement	83
Section 01 : Généralité sur la fonction approvisionnement	83
Section 02 : La fonction achat	96
Section 03 : La gestion des stocks	104
Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOI-SPA	116
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil d'EPE-TRANSBOIS-SPA	116
Section 02 : Audit interne de la fonction approvisionnement	126
Conclusion général	164
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Présentement, le mode des organisations privées ou publiques soient-elle, connaît de fréquentes fluctuations ou l'évaluation des risques constitue un défi majeur du management. Aussi la complexité des entreprises, la diversité des activités et les enjeux liés aux échanges économiques et financiers entre eux, nécessitent que leurs actionnaires, bailleurs du fonds, clients, fournisseurs et différents tiers soient assurés de la fiabilité et sincérité des informations financières qui retracent l'ensemble des activités.

C'est ainsi que la maîtrise et la gestion des risques devient l'un des axes stratégiques majeurs des responsables et dirigeants des entités, car une bonne gestion et des contrôles rigoureux peuvent réduire l'exposition de ces derniers aux différents risques.

Des systèmes de mesure, de surveillance et de contrôle des risques sont instaurés au niveau des entreprises par la mise en œuvre d'un système de contrôle interne, regroupant un ensemble de dispositions mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise, impliquant tous les responsables pour avoir une certaine assurance quant à la réalisation et au bon fonctionnement des activités. Et en effet, les entreprises sont tenues d'améliorer ce système du contrôle interne, en mesurant son efficacité et en suivant son état. C'est là qu'intervient le rôle incontournable de l'audit interne.

A cet égard, l'audit interne donne une assurance raisonnable que les opérations menées, le dispositif du contrôle interne et les décisions prises sont sous contrôle, et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise, et si tel n'est pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Donc, l'audit interne est une fonction éminemment utile aux dirigeants quelque soit leur niveau de responsabilité, ce qui explique son large développement.

Le contexte économique actuel et l'évolution de la compétitivité incitent les entreprises à contrôler les outils permettant de gérer efficacement leurs fonctions, comme d'entre eux, nous citons la fonction approvisionnement qu'elle représente un élément vitale, et également une fonction qui conditionne la performance totale de l'entreprise. A cet effet, le service de l'approvisionnement doit contribuer de deux façons à l'entreprise : il doit gérer adéquatement les ressources mises à sa disposition et assumer une fonction de sécurité pour l'entreprise, les actionnaires, et les personnes qui ont besoin de ses services. Son rôle doit être pris au sérieux, car sa collaboration à la mission de l'entreprise est déterminante.

Introduction générale

La mauvaise gestion des approvisionnements peut entraîner des problèmes et par conséquent avoir un impacte négatif sur l'activité de l'entreprise. De ce fait, l'auditeur interne intervient pour recenser les caractéristiques essentiels des approvisionnements, ainsi que l'importance des différents flux financiers concernés, il prend également connaissance des difficultés et des risques que ces opérations engendrent pour l'entreprise, outre les contraintes d'organisations qu'elles impliquent.

Par ailleurs, l'objectif de ce travail est de comprendre le terme d'audit interne et d'approcher la démarche d'audit interne de la fonction approvisionnement, d'en montrer la différence avec la démarche théorique, et de relever les différences relatives à la spécificité de l'entité auditée. Autrement dit, analyser la pratique de l'audit interne et démontrer son importance dans l'amélioration du système du contrôle interne de l'entité.

Avant d'entamer notre étude, il convient de préciser les raisons qui nous ont poussées d'opter pour ce choix.

Tous d'abord, le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivés notre choix. De plus, il nous a semblé intéressant de terminer la fin de notre cycle de master par un travail formant lié à ce domaine qui est l'audit interne. Notre souci majeur est de stimuler la conscience de tout acteur dans le domaine qui ignore encore l'importance de cet outil dans la maîtrise des activités et l'amélioration de la gestion d'une entreprise.

Dans ce contexte, nous avons réalisés cette recherche au sein de l'entreprise TRANSBOIS où les approvisionnements constituent une fonction essentielle, qui permet l'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise a joué un rôle plus déterminant dans le développement de TRANSBOIS.

L'objectif de ce travail est de nous permet de voir sur le terrain la conduite de la mission de l'audit interne au sein de TRANSBOIS et les grands axes intéressants du service approvisionnement à savoir : la gestion du stock, la fonction achat pour assurer le principe de conformité d'un côté, et essayer d'apporter des recommandations face aux risques inhérents de l'autre coté.

Tout cela, nous a conduits à poser la problématique suivante :

Comment la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du système de contrôle interne de la fonction approvisionnement ?

Introduction générale

Cette question principale de notre travail de recherche suscite des questions auxiliaires à savoir :

- A quoi consiste la notion d'audit interne ? Et quelle est sa finalité ?
- l'auditeur interne a-t-il une démarche précise à suivre pour l'accomplissement des missions d'audit interne ? Quels sont ses principaux outils ?
- Quelle est la démarche utilisée pour évaluer le système de contrôle interne de la fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA ?
- Quelle est l'apport de l'audit interne selon le référentiel international sur le système de contrôle interne de l'entreprise ?

Pour essayer de répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- L'audit interne est une fonction objective et indépendante, et un élément de base pour la gestion de la sécurité en sein d'une organisation, qui a pour objet l'évaluation du système de contrôle interne.
- Oui, l'auditeur a une démarche précisée pour suivre sa mission d'audit interne, selon un référentiel international de l'audit. Et il utilise plusieurs outils : les interviews, l'observation physique, le questionnaire d'audit, le diagramme de circulation ...etc.
- L'évaluation du système de contrôle interne de la fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA est pratiquée selon le référentiel international.
- L'audit interne selon le référentiel international permettra d'améliorer le système de contrôle interne.

L'élaboration de ce mémoire fait appel à deux méthodes de recherche, la méthode descriptive qui sera utilisée dans la partie théorique pour présenter l'audit en général, le contrôle interne, l'audit interne, la mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'entreprise, ainsi que la fonction approvisionnement. La méthode analytique est appliquée dans la partie pratique afin d'analyser les informations et les données récoltées dans la fonction approvisionnement de l'entreprise TRANSBOIS.

Cette étude s'organisera autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre, se porte sur une approche conceptuelle sur la notion d'audit, et il sera

Introduction générale

traiter en trois sections qui portent sur des généralités sur la notion d'audit, le contrôle interne et enfin l'audit interne.

Le deuxième chapitre est consacré à la mise en œuvre d'une mission d'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise. Pour cela, ce chapitre est divisé en trois sections : les outils d'audit interne, la méthodologie d'une mission d'audit interne, le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise.

Au troisième chapitre, nous avons abordés la fonction approvisionnement, composé à son tour de trois sections qui sont respectivement : généralité sur les approvisionnements, fonction achat et enfin la gestion des stocks.

Le quatrième chapitre, qui constitue notre cas pratique, où nous tenterons de réaliser une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Chapitre 01 :
Approche conceptuelle sur
la notion d'audit

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

D'une manière générale, l'audit est un examen professionnel qui porte sur des informations conçus de façon extensive et dont le but est d'exprimer une opinion responsable et indépendante, il est ainsi un outil d'aide à la gestion des risques de l'entreprise et assure l'efficacité du système du contrôle interne qui a pour finalité de garantir la protection, la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, ainsi que l'application des instruction de la direction et la favorisation de l'amélioration du système du contrôle interne.

Dans une optique de préservation et de continuité d'exploitation, les entreprises ainsi que les organisations se retrouvent face à l'amélioration quotidienne de leurs performances, dans un environnement qu'elles souhaitent sécurisé. L'amélioration dont il est sujet, est de plus en plus recherchée à travers une décentralisation de la prise de décision.

Pour cela, nous allons présenter dans ce chapitre trois sections, des généralités sur la notion d'audit en première section, ensuite, la deuxième section c'est une présentation du contrôle interne, et on termine avec une troisième section dans laquelle nous présenterons l'audit interne.

Section 01 : Aperçue historique et conception de la notion d'audit

L'audit, tel qu'il est organisé et pratiqué aujourd'hui, résulte du besoin de maîtrise des directions générale, confrontées à la taille de leur entreprise, à l'augmentation du volume d'informations, à la pression de l'environnement et enfin à des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et situés dans un grand nombre de pays.

Nous allons présenter dans cette section les concepts généraux de l'audit, qui sont la dimension historique, définition et typologie de l'audit ainsi que ses objectifs.

1. Historique de l'audit

Malgré que l'audit soit considéré comme une fonction nouvelle, les origines de l'audit remontent à bien longtemps, et cette fonction a beaucoup évoluée pour en arriver la.

1.1. Naissance de l'audit

Les précurseurs qui ont ouvert la voie pour l'évolution de l'audit au fil des siècles ce sont les Sumériens et Babyloniens, Hammourabi Roi de Babylon (1792 ; 1750). Au début du moyen âge, ces derniers ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents¹.

¹ H.VLAMINICK, « Histoire de la comptabilité », édition 1979, page 17.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

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 « ETAT » et « ROYAUME » et qui s'est développé avec le besoin de 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 latin « audio-audire » signifie « écouter », montre la réelle signification d'écoute de la fonction, son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation², ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens d'une vérification, un contrôle et une inspection.³ Les 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 19^{ème} siècle que les législateurs ont institués 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 20^{ème} siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable, un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accrue.

La crise passée, les auditeurs continuèrent à les utiliser puisqu'ils avaient acquis la connaissance et la pratique des méthodes et outils appliquées au domaine comptable, peu à peu ils en élargirent le champ d'application dans différents domaines (ressources humaines, production, commercial...etc.), et en modifièrent insensiblement les objectifs. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.⁴

1.2. Evolution et progrès de la notion d'audit

Suite au développement des entreprises et la diversification dans ses domaines d'activités à donner lieux aux auditeurs de ce développé proportionnellement avec elle.

² KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », édition HOUMA Alger, 2010, page 23.

³ MIKOL Alain, « Forme d'audit : l'audit interne », Economica, Paris, 2000, page 733.

⁴ RENARD Jacques, « La théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2006, page 14.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Avant les entreprises ont établi des comptes pour la détection des fraudes, progressivement elles ont pratiqué le contrôle pour la recherche des erreurs, mais avec le progrès de l'activité, les informations ont s'accroître.

La notion d'audit a subit de nombreuses mutation au cours de son histoire, qui a donner une sortie de caractère international qui ont laissé à la pratique professionnel 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 périodes⁵ :

- **1880 à 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 essaie de présentation des états financiers uniforme.

- **1930 à 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. 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 à 1960** : la profession consacre une attention de plus en plus à l'organisation de contrôle. Cette orientation est renforcée par l'apparition des premiers auditeurs, qui se traduit par la création d'une association mondiale des professionnels de l'auditeur interne (L'IIA)⁶ , institut français des auditeurs et contrôleurs internes (L'IFACI)⁷ ;

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

⁵ KHELASSI Réda, « L'audit interne, audit opérationnel, technique, méthodologie, contrôle interne », édition Houma, 2005, page 21.

⁶ IIA : the institute of internal auditors ou institue des auditeurs internes, fondé aux Etats-Unis en 1941, c'est une association professionnel qui a pour l'objet essentiel d'assurer la diffusion des idées et des techniques plus modernes en matière de l'audit interne, l'IIA définit le cadre de référence international des pratiques professionnel de l'audit interne (CRIPP).

⁷ IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne, fondé en 1965 sous le statue associatif, affilié à l'IIA. Son objectif est de promouvoir l'audit et le contrôle interne.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

L'audit est considéré comme discipline transversal pour les managers⁸, et elle fait l'objet sur la base des normes international d'audit, international standard of audit (IAS)⁹.

Afin de mieux comprendre, le tableau suivant nous permet de synthétiser les différentes phases historiques de l'évolution de l'audit :

Tableau n°01 : Synthèse du progrès de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectif de l'audit
200 avant Jésus Christ	Rois, Empereurs, Eglise et Etat	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour le détournement des fonds. Protégé le patrimoine.
1700 A 1850	Etat, tribunaux, commerciaux et Actionnaire	Comptable	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protégé le patrimoine.
1900 A 1914	Etat et actionnaires	Professionnel de comptabilité ou de justice	Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers.
1900 A 1940	Etat et actionnaires	Professionnel d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers historiques.
1940 A 1970	Etat, banque et Actionnaire	Professionnel d'audit	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1970 A 1990	Etat et actionnaire	Professionnel d'audit	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.

⁸ J.Ravalec, « Audit social et juridique », édition mon chrétien, Paris, 1986, page 3.

⁹ M.Chadefaux, « Audit fiscal », édition litec, Paris, 1987, page 10.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

A partir de 1990	Etat, tiers et Actionnaires	Professionnel d'audit	Attester l'image fidèle des comptes, la qualité du contrôle interne, le respect des normes comptables et des normes d'audit. Protection contre la fraude.
-------------------------	-----------------------------	-----------------------	--

Source : COLLINS Lionnel et VELIN Gerrad, « Audit et contrôle interne », 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 1992, page 17.

1.3. Histoire de l'audit en Algérie

Après l'indépendance, la pratique de l'audit en Algérie, n'était reconnu qu'à travers les commissaires aux comptes ou des experts comptables, de même ces professions ne maîtrisaient pas assez cette discipline, car la plus part d'entre eux étaient des comptables ou de commis comptables au niveau des entreprises Algériennes Françaises avant l'indépendance, et peut d'entre eux avaient des diplômes qualifiés à leur mission. A l'époque, il n'avait pas d'organisation ou institution pour gérer cette profession.

A partir de 1969, la législation Algérienne a conduit et suivi l'évolution du droit des affaires par une série des textes inhérents au contrôle des entreprises publiques économiques par L'ordonnance n°69-107 du 31 décembre 1969 portant la loi de finance pour 1970 qui stipule que le ministère des finances et du plan devait désigner des commissaires aux comptes dans les sociétés nationales, les établissements publics nationaux ayant un caractère industrie et commercial et les sociétés où l'état détient une part du capital social, en vue de s'assurer de la régularité et la sincérité de leur comptes.

Suite à l'évolution des informations générées par l'entreprise, les taches de CAC est de devenu plus en plus complexe et incombe la mission, ce qu'est à donné lieu à la création de l'audit interne. Et qu'est devenu obligatoire dans les entreprises publiques et économiques¹⁰.

2. Définition de l'audit

Les professionnels de l'audit ont définis l'audit comme suite :

¹⁰ Article 40 du journal officiel, la loi n° 88/01 de 12 janvier 1988.

1^{ère} 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 »¹¹.

2^{ème} définition :

Selon SILLERO Alberto : « L'audit une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y' a-t-il des audits de productions, de vente, de qualité, de ressources humains et des états comptable et financier d'une société »¹².

3^{ème} 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 »¹³.

D'après ces définitions, on conclut, que l'audit est une activité qui applique, en toute indépendance, des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par rapport à des normes.

3. 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 :

- Le statut de l'auditeur ;
- Le domaine de l'audit ;
- L'objectif de la mission.

¹¹ VILLALONGA Christophe, « L'audit qualité interne-une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit », édition DUNOD, Paris, 2003, page 03.

¹² SILLERO Alberto, « Audit et révision légal », édition Eska, 2000, page 12.

¹³ RAFLEGEAN Jean, « L'audit opérationnel », édition PUF, 1984, page 73.

3.1. Le statut de l'auditeur

On peut distinguer entre deux types d'audit, qui sont : l'audit externe et l'audit interne.

3.2.1. L'audit interne

L'audit interne est une procédure indépendante, objective et neutre, exercé par un salarié professionnel en sein d'une entreprise dans le but d'introduire une amélioration des performances en s'assurant de son fonctionnement en apportant des analyses, appréciations, recommandations, conseils et informations sur les activités examinées.

3.2.2. L'audit externe

C'est une mission exécutée par une structure extérieure et indépendante de l'entreprise contrôlée, dont l'objectif de s'assurer de la pertinence des rapports de la direction et de la crédibilité des états financier. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers et parfois aussi à l'attention de la direction portant sur la qualité de contrôle interne de l'entreprise.

Les principaux auditeurs externes sont¹⁴ :

- Le commissaire aux comptes (CAC) ;
- Les fonctionnaires de l'état ;
- L'auditeur contractuel.

3.2. Le domaine de l'audit

Ce type d'audit désigne la synthèse de l'audit financier et de l'audit opérationnel.

3.2.1. L'audit financier et comptable

C'est un examen critique et méthodique effectué par un professionnel indépendant et compétant, en vue de formuler une opinion motivé sur la régularité et la sincérité des états financiers, afin de donner l'image fidèle sur la situation financière de l'entreprise.

L'audit financier et comptable est réalisé dans le cadre de mission soit légale ou contractuelle.

¹⁴ KHELLASI Réda, op.cit, page 30.

A. L'audit légal (CAC)

C'est un audit comptable et financier institué par la législation commerciale, il est exercé par un professionnel compétent et indépendant appelé le commissaire aux comptes (CAC). L'objectif de cet audit est de certifier que les comptes de l'entité ne comportent pas des anomalies significatives, la durée du mandat est fixée à 3 exercices avec possibilité de renouvellement. Le champ d'investigation est étendu à tous les aspects liés à la gestion et à la vie de l'entreprise.

B. audit contractuel

L'audit contractuel est confié au professionnel, pour toute personne habilitée ou ayant un intérêt. Les termes et l'étendue de l'audit contractuelle sont définis par les parties (le commanditaire et le professionnel) dans le cadre d'un contrat (lettre de mission). Il peut porter sur les travaux suivants¹⁵ :

- **Audit assistance:** assistance de l'entreprise à arrêter des états financiers.
- **Audit de consolidation :** due diligence auprès des filiales ou autres participations en cas d'assistance à l'élaboration des états financiers (comptes) consolidés de la société mère.
- **Audit de transmission :** due diligence auprès des entreprises à céder, ou à racheter dans le cadre de privatisation, acquisition, cession, apports partiel d'actifs.
- **Audit diagnostic :** dans le cadre de restructuration d'entreprise.

3.2.2. Audit opérationnel

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent pour améliorer les performances de l'entreprise, il analyse les risques, et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer des nouvelles stratégies. Une mission d'audit opérationnel a pour objectif de répondre aux questions suivantes¹⁶ :

- Est-ce que cela fonctionne ?
- Quelles mesures correctives à prendre, si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?

¹⁵ KHALASSI Réda, op.cit, page 28.

¹⁶ KHALASSI Réda, op.cit, page 29.

- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

3.3. L'objectif de la mission

Selon l'objectif de la mission on peut trouver ¹⁷:

3.3.1. L'audit de régularité ou de conformité

Il correspond à la démarche simple et traditionnelle de l'auditeur et qui va consister à vérifier la bonne application des règles, procédures, description de poste, organigramme, système d'information, ... en bref, il va comparer les règles et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple. L'auditeur, s'étant informé sur tout ce qui devrait être, signal au responsable les distorsions, les non applications, les mauvaises interprétations des dispositions établies ; il en analyse les causes et les conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées. Cette mission est rapportée à l'audité qui en fait son profit.

3.3.2. L'audit d'efficacité

Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance.

Il est toutefois utile de le décomposer en rappelant le sens des deux termes : l'efficacité. Dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. Et l'efficience, dont le critère est de faire le mieux possible. Ce exige la meilleure des qualités quant aux connaissances, aux techniques, aux comportements et à la communication.

3.3.3. L'audit de management

L'audit de management ne consiste pas à auditer la direction générale portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ; cela ne fait pas partie des objectifs de l'audit, mais plutôt, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. C'est ce qui

¹⁷RENARD Jacques, op.cit, pages 26-32.

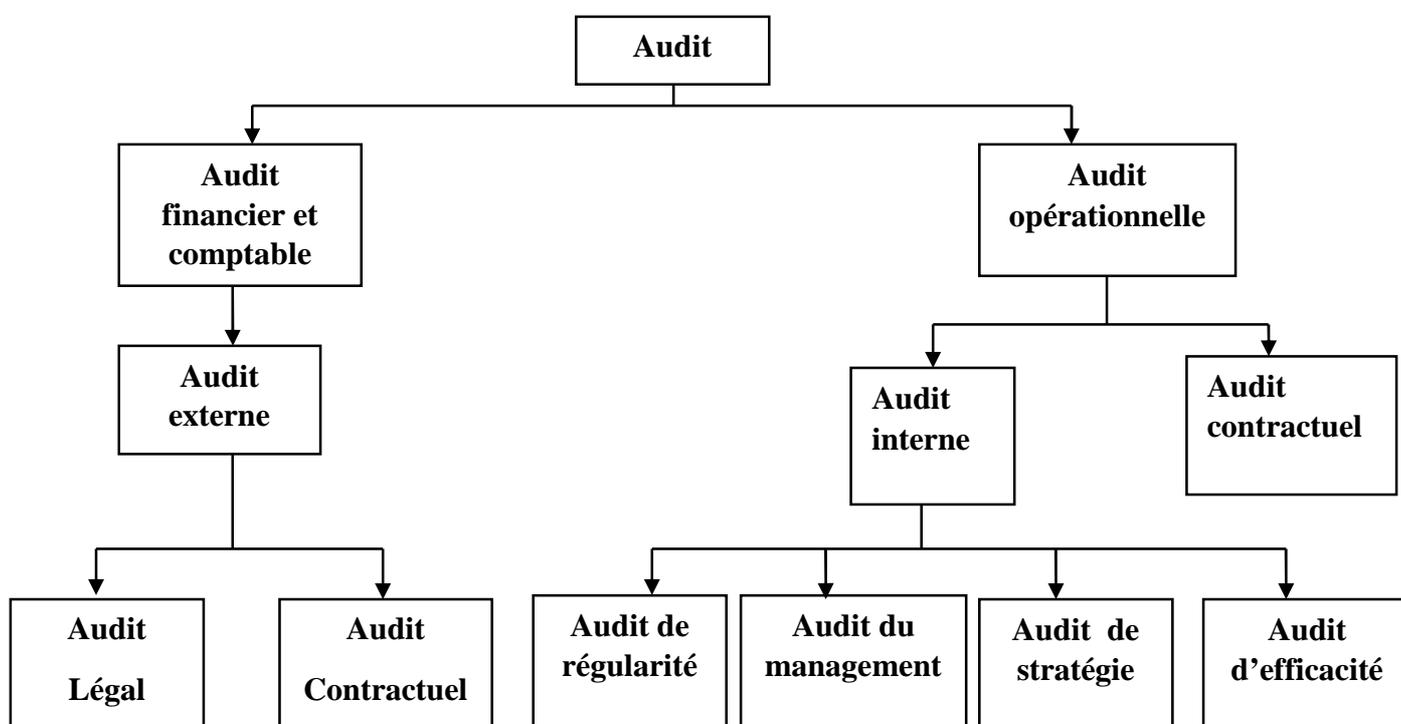
Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management et quelle que soit la définition retenue, c'est toujours observer la forme mais pas le fond.

3.3.4. L'audit de stratégie

Il est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences.

Schéma n° 01 : Typologie de l'audit



Source : Etablie par nous-mêmes d'après les définitions précédentes.

4. L'objectif de l'audit

Les missions d'audit ont pour objectifs¹⁸ :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;

¹⁸ KHELASSI Réda, « L'audit interne, audit opérationnel », édition Houma, Alger, 2007, page 24.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- 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 le service ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché, et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail ;
- Identifier les services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre coût pour l'entreprise.

Section 02 : Le contrôle interne

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Donc, Le contrôle interne est un système qui permet à l'entreprise d'assurer la maîtrise de son fonctionnement et de son développement, d'atteindre ses objectifs dans un cadre harmonieux, et plus généralement de lui garantir la protection suffisante de son patrimoine il se manifeste à travers l'organisation des structures et fonctions, les procédures de réalisation des transactions et opérations, les décisions et les directives des responsables, l'exécution des tâches, l'enregistrement des faits comptables et d'une manière générale, il l'inscrit dans l'ensemble des systèmes et méthodes de gestion adoptés et mis en œuvre par l'entreprise.

Il s'agira donc de traiter en cours de cette section, le contrôle interne dans son ensemble, en abordant les concepts liés à celui-ci.

1. Définition du contrôle interne

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

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

1^{ère} définition :

Selon La définition donnée par le COSO¹⁹ : « Un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »²⁰.

2^{ème} définition :

La définition donnée par L'I.F.A.C.I : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances »²¹.

D'après ces définitions, le contrôle interne est l'ensemble de méthodes et processus qui contribue à la maîtrise de l'entreprise, et que son champ ne se limite pas à un ensemble de procédures, ni aux seuls processus comptable et financiers, mais il participe à la maîtrise des activités de l'entité, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources qui lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques importants, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités.

2. Objectifs de contrôle interne

Chaque entreprise met en place un système de contrôle interne pour la réalisation d'un certains nombres d'objectifs. Le contrôle interne comporte plusieurs objectifs à savoir ²² :

- Objectif général ;
- Objectif permanent.

¹⁹ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.

²⁰ HAMZAOUI Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Pearson, Orléans, 2008, page 79.

²¹ I.F.A.C.I, « Base et pratique courante de l'audit interne, le contrôle interne », page 40.

²² Capron.M, « La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, gérer et comprendre », décembre 1990, page 75.

2.1. Objectif général

L'objectif général du contrôle interne est de donner une assurance raisonnable aux différents dirigeants de l'entreprise quant à la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés.

2.2. Objectif permanent

Le contrôle interne vise à atteindre les objectifs permanents :

- **La sauvegarde des actifs** : l'obligation du responsable est de s'assurer que les actifs de l'entreprise sont protégés en permanence. La sécurité des éléments de l'actif porte sur leur protection et leur sauvegarde. Le contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise et garantir la protection afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

- **La fiabilité et l'intégrité des informations financières** : une entreprise ne peut pas être dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information fiable et qui leur garanti la précision et la transparence des documents comptables. Le contrôle interne doit alors assurer cette précision et garantir la bonne qualité de l'information financière et comptable.

- **Respect des directives internes et des dispositions légales et réglementaires** : le système de contrôle interne doit assurer le respect des dispositions législatives et réglementaires ainsi que l'application exacte et homogène des lois. D'où on effectue, un contrôle à priori qui nous permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont correctement définis et fixés, qu'elles sont claires, compréhensibles et envoyées aux personnes concernées, sous formes écrites (lettre administratives) ou verbales d'une façon permanente ou temporaire. Un deuxième contrôle à posteriori permet de suivre l'application des directives et des orientations portées dans les instructions.

- **L'amélioration des performances (efficacité et efficience)** : pour garantir la pérennité et la continuité d'exploitation de l'entreprise, l'auditeur doit mettre en place un bon système de contrôle interne qui vise la réalisation de sa performance financière. Cette dernière est dépendant de deux variables majeurs à savoir la réalisation des objectifs fixés dans les délais (efficacité) et la maximisation des ressources et la minimisation des coûts (efficience). Il doit aussi évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation.

3. Composantes du contrôle interne

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

Les composantes du contrôle interne sont comme suite²³ :

3.1. L'environnement du contrôle

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

L'environnement du contrôle recouvre les éléments suivants :

- Communication et application de valeurs d'intégrité, et d'autres valeurs éthiques ;
- Engagement de la direction au nom de la compétence (exigence de compétences et de connaissances) ;
- Participation des responsables de la gouvernance aux processus et activités de l'entité ;
- Philosophie de la gestion et style d'exploitation ;
- Structure organisationnelle (organigramme de l'organisation) ;
- Délégation d'autorité et de responsabilité (y compris les liaisons fonctionnelles) ;

²³ OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et Audit : Manuel et Applications », 2^{ème} édition DUNOD, 2009, page 512.

- Politique et pratique des ressources humaines (par exemple : recrutement, salaires, description des fonctions).

3.2. Evaluation des risques

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

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

3.3. Activité du contrôle

Les activités de contrôle s'accordent à l'ensemble des procédures mises en place afin que les risques soient maîtriser et ramener à un niveau acceptable et faible. Pour réduire les risques liés à la réalisation des objectifs, les managers des organisations doivent identifier des mesures qui doivent être exécutés de manière approprié et cohérente qu'avec conformité vis-à-vis des plans et normes du contrôle.

Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce sens, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

3.4. Information et communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée dans les délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités. L'information doit circuler à tous les niveaux de la société. Cette dernière peut mettre en place un système d'information permettant de produire les données opérationnelles, financières ou liées au respect des textes légaux et réglementaire. Ces systèmes d'information traitent les données produites par la société mais également par son environnement externe.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

La communication est également un élément important du contrôle interne, le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur le rôle et les responsabilités de chacun en matière de contrôle au sien de la société.

3.5. Pilotage

La mise en place et la surveillance des systèmes du contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leurs activités et gérant donc les risques qu'elles génèrent.

Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

Le contrôle interne est traditionnellement schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes, chacune de ces composantes se déclinent ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure suivante :

Figure n° 01: La pyramide du contrôle interne selon le référentiel COSO-I



Source : BACHY Bruno, HARACHE Christine, « toute sur la fonction management », édition DUNOD, Paris, 2010, page 82.

4. Les principes fondamentaux du contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne recourt à certains principes que l'on cite comme suite²⁴ :

- **L'organisation** : les procédures doivent être formalisées, délimiter clairement les objectifs permanents de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- **L'intégration** : les procédures doivent permettre le contrôle mutuel et des recoupements de l'information.
- **La séparation des tâches** : « Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations. Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, la réalisation de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération »²⁵.
- **Contrôle réciproque** : le contrôle réciproque ou autocontrôle découle de la séparation des tâches, il est défini comme étant tout système de répartition des responsabilités, de division du travail.
- **La permanence** : toute organisation a besoin d'une stabilité dans les procédures de contrôle ainsi que dans ses structures, et cela pour ne pas perdre du temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place et donc de favoriser leur application. Par conséquent, la permanence des procédures et de l'organisation en générale permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.
- **L'universalité** : l'universalité du contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise en tout temps et en tout lieu, aucun service de l'entité ne doit être exclu du système de contrôle.

Autrement dit, le contrôle interne s'applique donc à tous les biens de l'entreprise qu'ils soient corporels ou incorporels, à tous les membres du personnel y compris les dirigeants qui doivent donner l'exemple, à toutes les activités de l'entreprise et à tous ses établissements s'il s'agit d'une entreprise à succursales multiples.

²⁴ ROUANE Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-Pratique », Thèse de magistère, Université d'Alger, 2006, page 30.

²⁵ CETIC, « L'Audit et la maîtrise des risques de gestion, Contrôle interne et typologie des risques », 1997, page 37.

- **L'indépendance** : ce principe met le point sur l'absolu nécessité d'atteindre les objectifs fixés au contrôle interne et cela quel que soit les moyens et les procédures de l'entreprise.
- **La bonne information** : la qualité de l'information reste importante pour tous utilisateurs. Cette dernière doit être objective, pertinentes, utiles, vérifiable et communicable. Ce principe implique que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter de manière convenable l'entreprise.
- **L'harmonie** : on entend par ce principe la convenance du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise ainsi que de son environnement.
- **La qualité du personnel** : le personnel de l'entité doit être de qualité pour appliquer correctement les procédures de gestion et ainsi suivre les instructions des responsables.

5. Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne est influencé par plusieurs acteurs externes et internes à l'entreprise, tel que²⁶ :

5.1. Les parties internes

- **Le conseil d'administration ou de surveillance** : le conseil d'administration est composé des actionnaires, qui doivent mettre en place les politiques de contrôle interne, et s'assurer que le système fonctionne efficacement pour mieux gérer les risques. Le conseil de surveillance établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du conseil et les responsabilités de ses comités.
- **Le comité d'audit** : il joue un rôle essentiel dans le système de contrôle interne selon le COSO, et il devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Ce comité approuve la politique et le plan d'audit interne et il bénéficie du résultat des missions d'audit, en particulier sur l'éclairage donné en matière de contrôle interne.
- **La direction générale ou le directoire** : la direction générale ou le directoire sont chargés de définir et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de

²⁶ CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013, page 65.

l'entreprise. Il doit être bien informé de ses insuffisances, dysfonctionnement, et de ses difficultés d'application pour prendre les mesures correctives nécessaires. Il définit ainsi le cadre général du système de contrôle interne.

- **L'audit interne** : la direction d'audit interne est responsable de l'évaluation et d'appréciation du contrôle interne, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs opérations. Les auditeurs communiquent les informations sur les forces et les faiblesses du contrôle interne, et formulent des recommandations en vue de les améliorer.

- **Les membres du personnel** : tous les personnels de l'entité jouent un rôle dans la réalisation du contrôle. Ils entreprennent des actions nécessaires pour assurer le contrôle et sont tenus d'informer leur supérieur hiérarchique de tout problème constaté au niveau des activités, toute violation des normes et directives internes et externes de l'entreprise, ainsi que toute action illégale afin d'améliorer constamment le système de contrôle interne.

5.2. Les parties externes

Cette partie est constituée par des tiers extérieurs, qui sont :

- **Les auditeurs externes** : qui apportent au conseil d'administration et au management un point de vue objectif et indépendant. Dont leurs missions consistent à évaluer le système de contrôle interne et à transmettre leurs conclusions au management de l'organisation auditée.

- **Le pouvoir législatif et réglementaire** : qui contribue à favoriser une compréhension commune de la définition du contrôle interne et des objectifs à atteindre. Ils peuvent aussi définir des politiques et règles auxquelles les acteurs internes et externes sont tenus de se conformer dans l'exercice. Et d'adhérer dans la réalisation de leurs rôles et responsabilités.

- **Les autres tiers** : tous les autres tiers ayant une interaction avec l'entreprise (usagers, fournisseurs, la presse...) peuvent fournir des informations utiles quant à la réalisation de ses objectifs.

6. Les avantages du contrôle interne

Les avantages du contrôle interne sont multiples, à savoir ²⁷ :

²⁷ J.RAFFAGEAU, F.DUROIS, « Audit et contrôle des comptes », publi-union, 1979, page 98.

6.1. Une meilleure productivité

Le contrôle interne contribue à l'amélioration de la productivité de l'entreprise dans la mesure où il oblige la direction à définir un organigramme précis, mettre en place un plan du travail et définir les attributions de chaque domaine d'activité.

Cela permet de détecter les faiblesses de l'organisation et de mettre en place les actions correctives et d'assurer une meilleure productivité.

6.2. Une meilleure communication

Le fait que les personnes chargées de l'organisation du contrôle interne soient proches et en contact avec les différents responsables de l'entreprise, permet de comprendre leurs difficultés et les contraintes qu'il rencontre durant leur travail et de mettre en évidence les qualités pour pouvoir ainsi détecter les différents risques et les besoins de formations complémentaires.

6.3. Une meilleure sécurité

Pour plus de transparence des informations disponibles, des sécurités des opérations traitées et une meilleure maîtrise des risques, les dirigeants consacrent toute leur énergie dans la définition d'objectifs et la mise en place des mesures suivantes :

- Un système d'information plus fiable
- La mise en place de procédures claires et précises ;
- Une activité de surveillance plus intense.

7. Les limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Quant en absence de garantie absolue, le système du contrôle interne, quelles qu'en soient les qualités, ne peut fournir une garantie totale. Il peut toujours exister des défaillances humaines, des erreurs d'appréciation, de mauvaises compréhensions d'instructions, des comportements frauduleux, etc. Le contrôle interne doit prévoir leur éventualité et en limiter l'impact au maximum. Il ne peut les éviter complètement.

Il est généralement difficile d'envisager tous les risques potentiels susceptibles de se concrétiser. Même pour un risque envisagé, la probabilité d'occurrence est par définition aléatoire.

En cas de fraude, le risque de non-détection est plus élevé, car la fraude suppose, soit la mise en œuvre de dissimulations destinées justement à ce qu'elle ne soit pas détectée, soit une collusion entre deux personnes rendant inopérantes les procédures de contrôle interne mises en œuvre.

Le contrôle interne ne peut ainsi fournir qu'une assurance raisonnable quant au niveau de couverture des principaux risques. Cette assurance raisonnable est appréciée au mieux par l'auditeur en fonction de sa perception personnelle, de son expérience et des avis qu'il pourrait solliciter²⁸.

Section 03 : L'audit interne

L'audit interne est une activité d'assistance et conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la deuxième guerre mondiale. Autrefois cantonné aux questions comptables, l'audit interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure conséquemment une grande variété de services d'assurance et de conseil.

Dans cette section, nous allons aborder en premier lieu, un cadre historique sur la création de la fonction d'audit interne, ensuite sa définition, ses caractéristiques, ses objectifs, son cadre référentiel, son rôle et en dernier lieu nous indiquons ce que la distingue de certain notion voisines.

²⁸ KHELASSI Réda, op.cit, pages 85-86.

1. Historique de l'audit interne

Malgré que l'audit soit considéré comme une fonction nouvelle, les origines de l'audit remontent à bien longtemps, et cette fonction a beaucoup évolué pour en arriver là.

1.1. Origines de l'audit interne

« L'apparition de l'audit interne remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis après la récession économique de plusieurs entreprises »²⁹. C'est cependant avec la législation américaine sur les opérations boursières, que l'audit prit pleinement son essor exigeant que les comptes des entreprises introduites en bourse soient vérifiés et authentifiés par les auditeurs externes. Comme les entreprises ne pouvaient se reposer entièrement sur ces derniers, car elles avaient besoin d'analyses et approfondies que ces vérificateurs n'étaient pas toujours en mesure de leur donner, elles embauchèrent des auditeurs internes pour les aider à vérifier les comptes et voir si ceux-ci étaient conformes aux règles légales. A cette époque, les auditeurs internes dépendaient totalement des auditeurs externes, et ne jouissaient pas, de ce fait, d'un grand prestige dans les entreprises.

Peu à peu cependant, les auditeurs internes se sont différenciés des vérificateurs ou des auditeurs externes, ces derniers comptable indépendants, individuels ou organisés en cabinet, se sont surtout cantonnés dans l'examen des documents comptables officiels afin d'examiner s'ils représentaient correctement la position et les résultats annuels financiers de l'entreprise, et vérifier si ces documents étaient en conformité avec les principes généraux, légaux et conventionnels, et comptable avec les résultats de l'année précédente.

Les auditeurs internes étendirent progressivement le domaine de leur action, et virent leur statut s'améliorer, notamment avec la création de l'institut international de l'audit (IIA) en 1941. L'accroissement de l'audience des auditeurs s'est accompagné d'une réorientation de leurs activités, s'éloignant de plus en plus de la vérification comptable pour s'intéresser à tous les domaines de gestion.

1.2. Historique de l'audit en Algérie

En basant sur les dispositions et les initiatives du gouvernement algérien, l'audit interne est évolué comme suite :

²⁹RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2000, page 35.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- **12 janvier 1988** : dispositions de l'article 40 de la loi 88/01 relative à l'orientation des entreprises économiques, précise que : « Les entreprises tenues d'organiser et de renforcer les structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion »³⁰.
- **En 1989** : signature d'une convention intergouvernemental algéro-française portant formation d'auditeurs internes algériens.
- **En 1995** : La création de l'association des auditeurs consultant interne Algériens (AACIA) dans le but d'aider les entreprises dans la mise en place de structure de l'audit interne par l'animation des séminaires, des conférences et des formations.
- **14 novembre 2002** : Le règlement de la banque d'Algérie n°02/03 comprend le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- **En 2003** : fut publié la troisième orientation du chef du gouvernement afin de finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et de contrôle.
- **30 janvier 2007** : L'instruction MIPI n° 079/SG/07 ordonne la mise en place au niveau de chaque entreprise publique économique (EPE) d'une structure d'audit et de contrôle interne.

2. Définition de l'audit interne

Il existe plusieurs définitions pour l'audit interne, parmi eux on expose certaines définitions :

1^{ère} définition :

L'IFACI a défini : « L'auditeur interne exerce à l'intérieur d'une organisation », une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examiner les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mise en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toutes recommandations pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité³¹.

³⁰ Journal officiel de la république algérienne, op.cit, page 22.

³¹ KHELASSI Réda, op.cit, page 48.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2^{ème} définition :

Selon l'IIA a défini l'audit interne comme suit : « L'audit interne est une fonction de conseil, s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion de risque, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management »³².

3^{ème} définition :

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'institut international d'audit interne (IIA) le 29 juin 1999 et approuvé 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 une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »³³.

D'après la définition internationale de l'IIA :

- **Activité indépendante et objective** : indépendance est la capacité de l'audit interne à n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer en réalité ou en apparence, l'objectivité, et en ce qui concerne l'objectivité, signifie qu'un auditeur doit rendre des jugements impartiaux sans parti pris.

- **La valeur ajoutée** : les activités d'assurances et de conseils apportent de la valeur ajoutée en contribuant à améliorer les opportunités de réaliser les objectifs de l'organisation en identifiant les améliorations possible sur le plan opérationnel, et/ou en réduisant l'exposition aux risques. L'audit interne à une obligation à la fois de moyen et de résultat :

- **Une obligation de moyen** : en menant ses travaux avec diligence et professionnalisme, à travers la conformité, particulièrement, au code de déontologie et aux normes de la pratique professionnelle de l'audit interne.

³² Idem.

³³ Idem.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- **Une obligation du résultat :** la mesure est d'apporté la valeur ajoutée à l'organisation.
- **Assurance et conseil :** Assurer la direction de l'application de ses directives et politiques de la qualité de contrôle interne. Conseiller les managers et parfois la direction pour les aidés à se contrôler et/ou contrôler leurs entité ainsi qu'a amélioré son fonctionnement.
- **Aide à atteindre les objectifs :** les objectifs d'un organisme définisse ce qu'elle souhaite réaliser, et sa réussite dépend de la réalisation de ces objectifs.
- **Approche systématique et méthodique :** C'est-à-dire respecter les trois étapes fondamentales de processus d'audit interne qui sont la planification, la réalisation et la communication des résultats de la mission.
- **L'évaluation et amélioration :** L'audit est au premier lieu est l'évaluation et l'amélioration des processus de gouvernance, gestion des risques et de contrôle.
- **Processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise :** l'audit interne doit renforcer la gestion et la maîtrise des risques, et de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience.

3. Les caractéristiques d'audit interne

La fonction d'audit étant une fonction de toutes les fonctions ayant une vocation à être auditée, donc l'audit interne est appelé à être auditer.

Les caractéristiques fondamentales de la fonction de l'audit sont ³⁴:

- L'universalité ;
- L'indépendance ;
- La périodicité.

Ces trois caractéristiques de la fonction d'audit interne, sont maintenant acquises et reconnus.

3.1. Fonction universelle

Signifie que la mission de l'audit interne s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions et cela, quelque soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite), la nature (commercial, industriel, service). Par conséquent l'audit interne doit être employé pour

³⁴RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2010, page 35.

contrôler les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qu'ils lui sont fixés. De même, en sein d'une organisation, toutes les fonctions peuvent être inspectées et auditées y compris la fonction d'audit elle-même.

3.2. Fonction indépendante

L'auditeur interne doit exercer ses fonctions en toute indépendance et objectivité, selon la norme 1100 : « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travail avec objectivité »³⁵.

3.3. Fonction périodique

La fonction d'audit est une fonction permanente dans l'entreprise, mais c'est une fonction qui est périodique pour ceux qui la rencontrent « les audités » (chef de service, chef de département, directeur), reçoivent des auditeurs en mission pour une période en vue d'accomplir leurs missions.

4. Les objectifs de l'audit interne

Comme toute autre fonction d'une organisation, L'audit interne vise à atteindre ses objectifs, et de nombreux auteurs qui proposent de classer ces derniers en trois niveaux à savoir³⁶ :

- La régularité ;
- L'efficacité ;
- La pertinence.

4.1. La régularité

Cet audit appeler aussi « l'audit de conformité ». A ce niveau l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliqués correctement ;
- Le système du contrôle interne remplit sa mission sans défaillance ;

³⁵ Norme d'audit interne, « Normes de qualification série 1000 ».

³⁶ KHELASSI Réda, op.cit, pages 25-26.

- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.

4.2. L'efficacité

A ce niveau L'auditeur ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels interne et externe, mais il se prononce sur la qualité de ces réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

4.3. La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale, car elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés. L'audit interne s'intéresse alors à la prise dans son ensemble afin de ce prononcer sur, la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que sur la qualité des orientations de la direction générale. La pertinence est exprimée par l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

5. Cadre référentiel de l'audit interne

Toute fonction est régie par un cadre réglementaire des lois. C'est ainsi que l'audit interne est une fonction normée, qui s'appuie sur un cadre de référence, comprend :

- Un code de déontologie ;
- Les normes de l'audit interne.

5.1. Le code de déontologie

Le code de déontologie qui précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité, pour donner une assurance objective sur le processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Ce code s'appuie sur des principes fondamentaux pertinents, décline en douze règles de conduite pour une pratique « éthique » de l'audit interne.

5.1.1. Les principes fondamentaux

Il y a quatre principes fondamentaux de code de déontologie pour la pratique de l'audit interne sont les suivants³⁷ :

³⁷ SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, page 9.

- **L'intégrité** : à la base de confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.
- **L'objectivité** : qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.
- **La confidentialité** : concernant les informations reçus et leurs divulgations.
- **La compétence** : requise pour la réalisation des travaux d'audit.

5.1.2. Les règles de conduite

Elles déclinent l'application des quatre principes de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi³⁸ :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Etre impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes.

5.2. Les normes de l'audit interne

La norme est un document d'ordre professionnel promulgué par l'IIA, afin de définir les règles applicables à l'activité d'audit interne et utilisable pour l'évaluation de ses performances.

Ces normes sont subdivisées en :

³⁸ RENARD Jacques, op.cit, page 94.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- Normes de qualification (série 1000) de l'audit et des auditeurs ;
- Normes de fonctionnement (série 2000).

Elles sont le plus souvent complétées de « normes mise en œuvre » pour les missions d'assurance et celle de conseil que chaque institut national, dont l'IFACI, prodigue à ses membres.

5.2.1. Les objectifs des normes

Les normes ont pour objet³⁹ :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- Etablir les critères d'appréciations du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

5.2.2. Normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

Ces normes sont les suivantes⁴⁰ :

- **Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités**

Les missions, les pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne⁴¹, 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 de l'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

- **Norme 1100 : Indépendance et objectivité**

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

³⁹ RENARD Jacques, op.cit, page 107.

⁴⁰ RENARD Jacques, op.cit, pages 96-98.

⁴¹ La Charte d'audit : est un document important, elle fixe les limites de responsabilité (pouvoirs et devoirs) de l'audit vis-à-vis de l'organisation.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- Norme 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 atteindre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

- Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

5.2.3. 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.

- Norme 2000 : Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. 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'efficacités des processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

- Norme 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.

- Norme 2200 : Planification de la mission

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

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- Norme 2300 : Accomplissement de la mission

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

- Norme 2400 : Communication des résultats

Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.

- Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès

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

- Norme 2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau du 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 synthétise de façon systématique les différentes normes de l'audit :

Tableau n°02 : Les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification	Normes de fonctionnement
« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	« Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoirs et responsabilité	2000 : Gestion de l'audit interne
1100 : Indépendant et objectivité	2010 : Planification
1110 : Indépendance dans l'organisation	2020 : Communication et approbation
1120 : Objectivité individuelle	2030 : Gestion des ressources
1130 : Atteints à l'indépendance et à l'objectivité	2040 : Règles et procédures

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

1200 : Compétence et conscience professionnelle	2050 : Coordination
1210 : Compétence	2060 : Rapport 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 : Evaluation interne	2200 : Planification de la mission
1312 : Evaluation externe	2201 : Considérations relatives à la planification
1320 : Rapports 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 du 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

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

	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 progrès
	2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 10.

6. Le rôle de l'audit interne

L'audit interne doit être présent partout dans l'entreprise et être capable d'évaluer l'ensemble des opérations. Il contribue à la création de valeurs de l'entreprise. Il doit être un outil d'information fiable pour la direction générale et aussi pour le conseil d'administration. Il doit avoir une qualité qui correspond aux exigences des régulateurs.

Dépasse le simple contrôle des processus économiques et financiers, l'audit va être obligé, de s'intéresser à l'ensemble de situation, y compris au dispositif de risques.

L'auditeur interne va à l'essence même du fonctionnement de l'unité ou de l'entreprise qu'il est chargé d'auditer. Et c'est par son talent. Et pas simplement par la procédure, qu'il est capable d'apporter à la direction générale de l'entreprise, et plus globalement, d'ailleurs, au fonctionnement du marché, un niveau de sécurité supplémentaire.

L'audit interne assure que les principes, les règles, les procédures de gouvernance retenus par l'entreprise sont bien déclinés, mis en œuvre, contrôlés, dans tout le périmètre de l'entreprise.

L'audit est un point de passage enrichissant, permettant de jeter pendant un temps un regard critique sur plusieurs activités de l'entreprise, et d'acquérir une expérience plus large qu'une responsabilité spécifique dans un métier ou une autre fonction⁴².

7. Notions voisines de l'audit interne

Il existe des fonctions voisines pour l'audit interne, parmi eux on distingue :

7.1. L'audit externe

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 loi⁴³.

Les différences entre l'audit interne et l'audit externe sont⁴⁴ :

- 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 ;
 - Grandes entreprises.
- L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise. Alors que l'objectif de l'audit externe est :
 - Certifier les comptes annuels ou consolidés donna une image fidèle ;
 - Porter un jugement ;

⁴² KHELLASI Réda, Op.cit., page 51.

⁴³ MICHEINE.F et al, « comptabilité et audit », Foucher, Malakoff, 2013, page 437.

⁴⁴ COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », les cahiers français n° 248, 1990, page 55.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- 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 ;
 - 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° 03: La différence entre l'audit interne et l'audit externe

Eléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat Qui ?	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale.	Liées à la certification des comptes : régularité.
Conclusions	Constatations des risques de dysfonctionnements : - Identification des causes. - Définition des actions à mener.	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants.
Obligation	Obligation de résultats	Obligation de moyens

Source : KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », édition HOUMA Alger, 2010, page 39.

7.2. Contrôle interne

Selon Jacques RENARD : « l'audit est la phase de contrôle, d'autant dire que l'une ne peut aller sans l'autre et que ces disciplines sont complémentaire et indispensables dans leur essence et dans leur développement au service de la gouvernance »⁴⁵. Il est très important pour l'auditeur qui se base sur le résultat de l'évaluation finale de contrôle interne. Pour préparer un programme du contrôle des comptes adoptés aux risques, forces et faiblesses de système de contrôle interne ainsi qu'aux particularités de l'entreprise.

L'audit et le contrôle interne contribuent à la maîtrise, à l'efficacité et l'efficience des activités de l'organisation.

Tableau n° 04: La différence entre l'audit interne et le contrôle interne

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

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », édition Economica, Paris, 1999, page 27.

7.3. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus d'aide à la décision. On peut le définir comme étant un système global d'information interne permettant la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. L'analyse des résultats se fait par rapport à des référentiels internes (Plans, Budgets, Coûts standards, Indicateurs,...) et externes (Evolution de l'environnement,...)⁴⁶.

⁴⁵RENARD Jack, NUSSBAUMEM Sophie, « Audit interne et contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2011, page 30.

⁴⁶KHELLASI Réda, Op.cit, pages 46-47.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

L'audit interne passe d'un simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, alors que le contrôle de gestion passe de la simple analyse des coûts ou contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

7.3.1. Les points communs entre l'audit interne et le contrôle de gestion

- Les deux fonctions s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise ;
- L'auditeur interne et le contrôleur de gestion attirent l'attention et proposent, mais ils n'ont pas de pouvoirs opérationnels ;
- L'audit interne et le contrôle de gestion sont relativement récents et encore en pleine période d'évaluation.

7.3.2. Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion

- On connaît les objectifs de l'audit, qui visent à maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Par ailleurs le contrôleur de gestion s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures de travail ;
- Le contrôleur de gestion prend en considération tout ce qui est chiffré ou chiffrable, mais l'auditeur interne s'intéresse beaucoup plus aux procédures, à la qualité et à l'environnement de l'entreprise ;
- L'auditeur interne effectue ses diverses missions tout au long de l'année et son activité est planifiée et systématisée ;
- Le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise ;
- Les méthodes de travail de l'auditeur sont originales et spécifiques à la fonction, et elles s'appuient sur les informations opérationnelles (prévisions et réalisations).

Tableau n°05: La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Eléments de comparaison	Audit interne	Contrôle de gestion
Question ?	Comment fonctionne ce qui existe ? comment l'améliorer ?	Où voulons-nous aller ? Comment ?
	L'application des directives, la fiabilité des	Planifie et suit les opérations et leurs

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Etendue des travaux de contrôle	informations et l'adéquation des méthodes, les processus, les conditions d'obtention des résultats, audit de la fonction comptabilité générale.	résultats. Pour ce faire, conçoit et met en place le système d'information. Analyse le budget du service d'audit interne.
Période considérée	Se suite dans le passé pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir.	Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent est différent (écarts).

Source : KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », édition HOUMA Alger, 2010, page

47.

7.4. L'inspection

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de 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 simple tests aléatoires, elle peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit n'intervient que sur un mandat.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Tableau n°06 : La différence entre l'audit interne et l'inspection

Éléments de comparaison	Audit interne	Inspection
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse critique du fonctionnement et de l'organisation d'un système en vue de son amélioration. - Recherche et relever les dysfonctionnements éventuels pour les corriger et découvrir des marges de progrès. - Plusieurs services sont en général concernés. 	Contrôle le respect des règles leur pertinence leur caractère suffisant,...
Objet	Les systèmes de gestion et de contrôle.	Les systèmes de gestion et de contrôle.
Méthodes et objectif	Détecter et évaluer les risques et dysfonctionnements, en rechercher les causes, faire cesser les causes.	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.
Périodicité	Périodique.	Périodique et systématique (dans le cadre d'un plan).
Etendue des travaux	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.
Responsabilité	Reste indépendant	Assure (assurance raisonnable)
Nature de la fonction	Contrôle	consulting

Source : KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », édition HOUMA, Alger, 2010, page 45.

7.5. La révision comptable

« La révision comptable est accèss 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 »⁴⁷.

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.

Conclusion

Suite aux évolutions qui ont marqués les entreprises en matière du contrôle, l'audit est devenu un élément indispensable au sein de la gouvernance d'entreprise afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies. L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier comme il était à ses débuts, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion d'entreprise, et différents secteurs économie qu'ils soient marchand ou non marchand. Il en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et pilotage des organisations.

En effet, le contrôle interne revêt une importance primordiale pour l'entreprise, il représente un ensemble de sécurités contribue à la maîtrise de l'entreprise. Qui est considéré comme la finalité de l'audit interne.

Quant à l'audit interne, il se situe à l'intérieure de l'organisation et constitue une fonction indépendante d'appréciation du contrôle des opérations et de conseil. Il 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 ou encore de proposer de nouvelle stratégies. Ainsi, l'audit interne vise

⁴⁷ BERNARD Jean-Marc, « La révision comptable », édition Publibook, Paris, 2009, page 21.

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise, pour le but d'améliorer la performance de celle-ci.

Chapitre 02 :
**La mise en œuvre d'une
mission d'audit interne, et
son impacte sur l'activité de
l'entreprise**

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

L'audit interne est une fonction à la disposition de l'organisation dans une entreprise ayant pour but d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de contrôle interne. Par ailleurs, pour mieux comprendre cette fonction dans l'entreprise et savoir mener une mission, il faut bien connaître les finalités de l'audit, les différentes phases, maîtriser les différents outils et parvenir à s'organiser correctement pour sa réussite, dans le but d'améliorer leur procédé de fonctionnements et de gestion.

A cet effet, nous allons présenter dans ce chapitre trois sections, les outils de l'audit interne en première section, ensuite, nous consacrons la deuxième section à la présentation de la démarche méthodologique d'une mission d'audit interne, enfin, la troisième section dont la quelle nous parlons sur le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise.

Section 01 : Les outils d'audit interne

Pour bien accomplir la mission, l'auditeur interne doit appeler à certains outils et techniques, qui lui permettent d'orienter son travail vers une méthodologie ordonnée, claire et définie conformément aux normes internationales d'audit interne.

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques⁴⁸:

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

On peut distinguer entre deux types d'outils⁴⁹ :

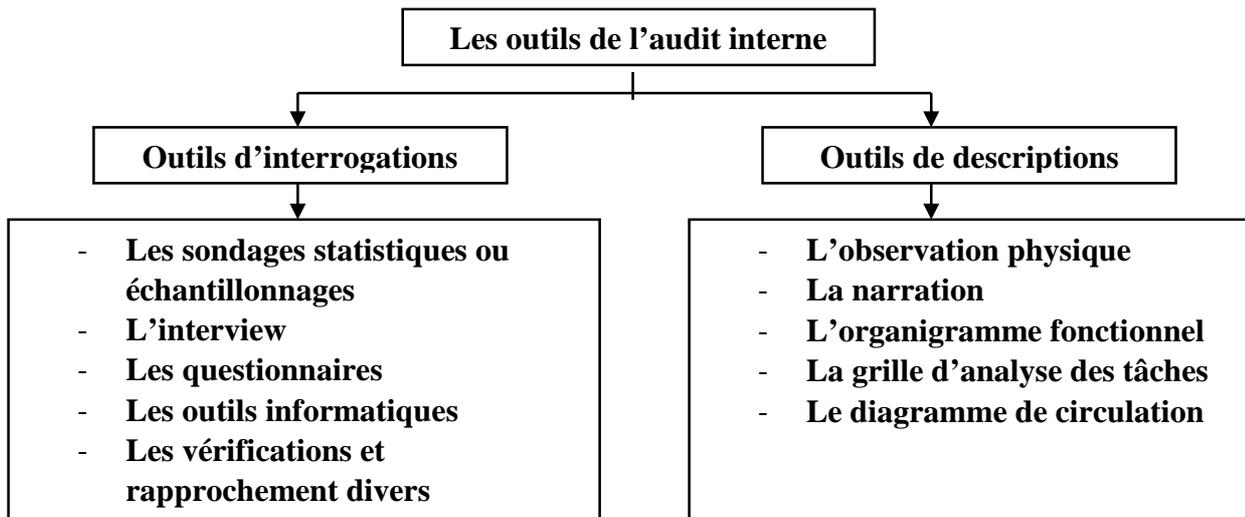
- **Les outils d'interrogation** : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.
- **Les outils de description** : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

⁴⁸ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2013, page 329.

⁴⁹ RENARD Jacques, op.cit, page 331.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Schéma n° 02 : Les outils de l'audit interne



Source : établie par nous-mêmes d'après les définitions précédentes.

En sus des deux catégories d'outil, il est important d'en citer d'autres qui sont les outils de matérialisation des travaux tel que :

- La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) ;
- La feuille de couverture.

1. Les outils d'interrogation

Dans les outils d'interrogation, on trouve :

1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages

Le sondage statistique ou échantillonnages est l'un des méthodes statistique qui permet de procéder à des vérifications fiable.

1.1.1. Définition

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.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales⁵⁰.

1.1.2. Les modalités d'application

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- **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 connue ou pas ?

- **Des sondages pour estimation des attributs** : ils sont en 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.

1.2. L'interview

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation. Ici l'auditeur, c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire. L'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitre de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative⁵¹.

1.2.1. Les sept règles d'une bonne interview

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales suivantes⁵² :

⁵⁰ RENARD Jacques, op.cit, 2013, page 329.

⁵¹ Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLOVIER LE MANT, « Conduite d'une mission d'audit interne », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 1995, page 181.

⁵² Jacques RENARD, Op.cit, 2013, pages 337-338.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- **1^{er} 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.
- **2^{ème} 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.
- **3^{ème} règle** : Toutes les difficultés, les points faibles et même les erreurs et anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- **4^{ème} règle** : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doit pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audité n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.
- **5^{ème} règle** : On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.
- **6^{ème} règle** : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.
- **7^{ème} règle** : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considère son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

1.2.2. Les étapes de préparation de l'interview

Les étapes de préparation de l'interview, sont les suivantes :

a) Préparation de l'interview

- Définir au préalable le sujet de l'interview ;
- Connaître son sujet ;
- Elaborer les questions ;
- Prendre rendez-vous.

b) Début de l'interview

Il faut commencer par se présenter : l'auditeur ici rappelle qu'il est, quel est l'objet de la mission et ce qu'il vient faire.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

c) Les questions

Si les questions ont été bien élaborées, et si elles sont posées à quelqu'un qui est en état de réceptivité, l'auditeur va obtenir l'information recherchée.

d) La conclusion

Conclure est procéder à une validation générale en résumant les principaux points notés pour s'assurer qu'il y a ni erreur d'interprétation, ni omission.

1.3. Les questionnaires

Ils s'agissent de toutes bonnes questions à se poser par l'auditeur pour réaliser une observation complète. Ces questionnaires vont donc être le guide de l'auditeur dans la démarche pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

1.3.1. 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 série de questions pour avoir tout ce qu'il faut.

Le questionnaire est une liste des questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Il 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 confusion⁵³.

1.3.2. Le questionnaire de contrôle interne

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

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

⁵³ RENARD Jacques, op.cit, 2013, page 335.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

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 effet, l'exploitation de questionnaire du contrôle interne consiste aussi 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 interne 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 conséquences, 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.

L'auditeur est aidé dans sa démarche par cinq questions fondamentales qui sont autant de pôles de regroupement de son questionnement et lui donnent l'assurance (relative) qu'il n'a rien oublié et qui sont : (qui, quoi, où, quand et comment).

- **Qui ?** Regroupe les questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision et déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...

- **Quoi ?** Regroupe les questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.

- **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.

- **Quand ?** Regroupe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité,...

- **Comment ?** Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

1.4. Les outils informatiques

De nombreuses d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé par l'ensemble des auditeurs.

La technique d'audit assistée par ordinateur consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise⁵⁴, par exemple :

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillon.

En effet, l'interrogation de fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne. Elle améliore l'efficacité de l'auditeur, tant comme outil performant de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux.

Cet outil permet également à l'auditeur de vérifier la transmission des données brut afin d'établir une plateforme sécurisée permettant une bonne prise de décision.

Ainsi, l'interrogation des fichiers informatiques est devenue de plus en plus un outil indispensable dans toute activité et procure un gain de temps considérable pour l'auditeur interne⁵⁵.

1.5. Les vérifications et rapprochement divers

Ce sont des procédés, utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Dans le but de s'assurer la validité des opérations effectuées⁵⁶ ;

1.5.1. Les vérifications

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques.

⁵⁴ CHEKROUN Meriem, op.cit, pages 102-103.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ GERARD Valin, C. GUTTMANN et J.LE VOURCH, « Controlor et Auditor », édition DUNOD, Paris, 2006, page 186.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Ces vérifications consistent à vérifier non seulement les additions, multiplications, mais aussi les reports.

Bien que les systèmes de l'entreprise soient souvent automatisés, des erreurs ne sont pas totalement exclues. Il s'agit également, sans toutefois tout recalculer dans le détail de faire des estimations sur les calculs de coûts de revient, les amortissements, la rotation des stocks,...etc.

Il y a aussi, la vérification de l'existence de documents. L'auditeur doit essayer de rechercher les preuves afin de valider les soldes des comptes. Dans cette recherche, il doit donner la préférence aux documents en provenance des tiers.

1.5.2. Les rapprochements

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes. Par exemple :

- Stock comptable et stock réel ;
- Vente de produits à une filiale et achats de la filiale de la société mère.

1.5.3. La confirmation des tiers

C'est l'une des techniques importante. Les principaux concernés sont : les clients, les fournisseurs, les banques, les avocats...etc.

Les demandes de confirmation sont : une position à une date donnée (le solde du compte à une date donnée), les opérations d'une période, les litiges en cours, les signatures autorisées...etc.

Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes. Par exemple, il est possible de demander à un client le montant dû à l'entreprise à une date donnée en précisant le montant figurant dans la balance client de l'entreprise auditée. Inversement, lors d'une demande «ouverte », le montant n'est pas précisé.

D'une façon générale, les demandes de confirmation demandées aux clients sont fermées, celles aux fournisseurs et aux banques sont ouvertes.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

2. Les outils de description

Les outils de description sont les suivants :

2.1. L'observation physique

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas être effectué uniquement dans son bureau. Mais aussi doit aller sur le terrain pour la mise en application de l'observation physique en d'autres termes, visiter une usine, visiter un secteur commercial,...etc.

Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique tel que⁵⁷ :

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence ;
- L'observation ne doit pas être ponctuelle, c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises ;
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universel car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comment se déroule la sortie des camions.

On peut observer les biens, les documents, comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple, les comportements des gens au travail,...etc.

2.2. La narration

L'auditeur interne utilise deux types de narrations⁵⁸, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite.

2.2.1. La narration par l'audité

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview.

⁵⁷ RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 341.

⁵⁸ RENARD Jacques, op.cit, 2013, pages 337- 338.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

2.2.2. La narration par l'auditeur

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture.

2.3. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de 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 caractéristiques que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions⁵⁹.

Et les deux organigrammes ne se confondent pas car⁶⁰ :

- 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 peut se trouver sans fonction.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : l'organigramme hiérarchique et l'analyse 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.

2.4. La grille d'analyse des tâches

Elle est élaborée par l'auditeur à partir de l'organigramme hiérarchique et de l'organigramme fonctionnel, elle représente la photographie à un moment donné de la répartition des différentes tâches.

⁵⁹ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 345-346.

⁶⁰ Idem.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

L'auditeur peut concevoir sa grille à partir du découpage de chaque fonction ou chaque processus élémentaire, il va donc se pencher sur les tâches effectuées pour définir qui les accomplit, et les différents acteurs intervenants dans chaque tâche.

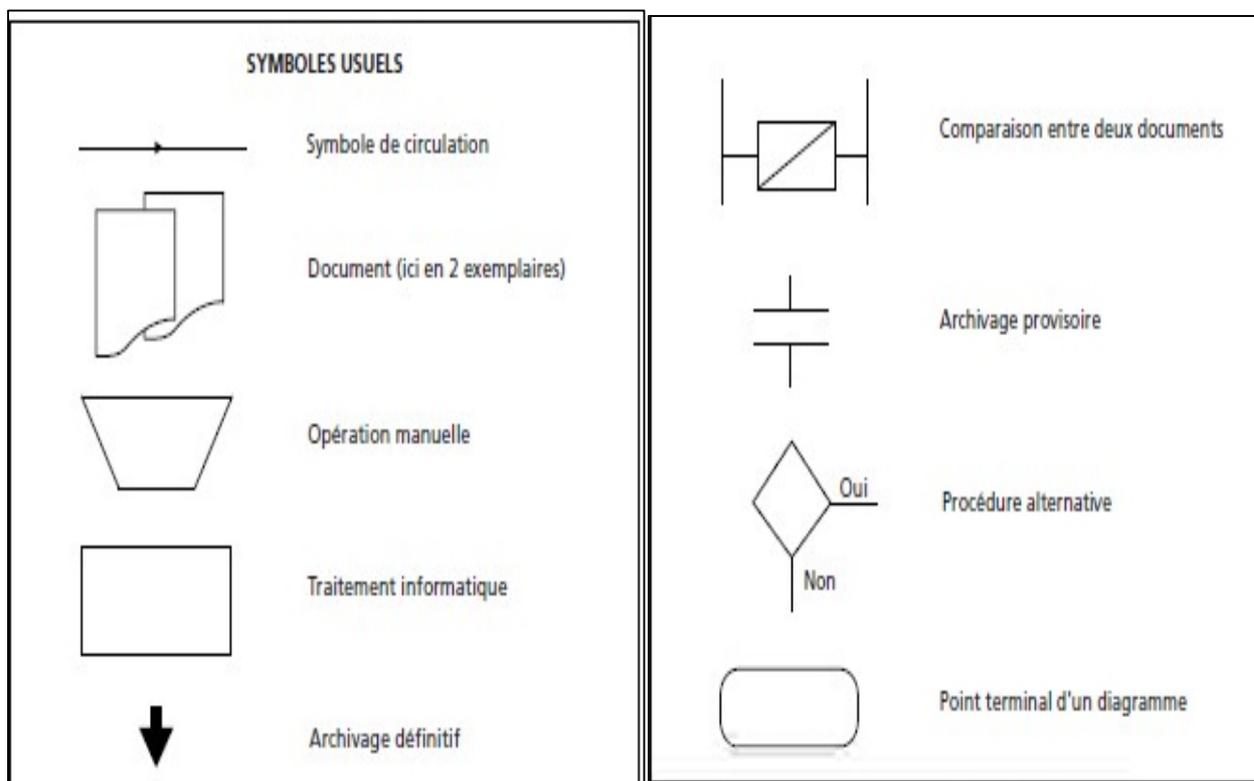
Cette grille a un avantage de taille car elle permet de détecter aisément les manquements à la séparation des tâches, et de mesurer la charge de travail de chacun.

2.5. Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à avoir une vision complète du cheminement des informations.

D'une façon plus générale, les principaux symboles dont les auditeurs font usage lors de la réalisation de leurs flow-charts, sont les suivants :

Figure n° 02 : les symboles usuels du diagramme de circulation



Source : Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », édition EYROLLES, 2013, p 340.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

3. Les outils de matérialisation des travaux

Parmi les outils de matérialisation des travaux de l'audit interne on trouve :

3.1. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler.

Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences et recommandations. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit, elle doit toujours être validée par l'audit⁶¹.

Le modèle de FRAP peut se présenter ainsi :

Figure n° 03 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Établi par	Approuvé par :

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 108.

3.2. La feuille de couverture

La feuille de couverture décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de travail et met par la suite en évidence les conclusions qui ont été tirées.

Elle comporte uniquement l'objectif poursuivi, la méthode utilisée et les résultats et conclusions, le reste se trouve sur les papiers de travail produits au cours de la tâche⁶².

⁶¹RENARD Jacques, op.cit, 2010, page 267.

⁶²SCHICK Pierre, op.cit, page 101.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

La feuille de couverture est produite au fur et à mesure des besoins, ce qui évite d'établir les spécifications d'actions devenues caduques.

Avec le programme de travail, la feuille de couverture permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre les auditeurs, la constitution du dossier et la supervision.

La feuille de couverture se présente ainsi :

Figure n°04 : La feuille de couverture

Audit de....	Programme de vérifications	Rédacteur :
--------------	----------------------------	-------------

Feuille de couverture de test	Réf. / commentaires
But	
Modalité d'exécution	
Résultats	
Conclusions	

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 105.

Section 02 : La méthodologie d'une mission d'audit interne

Une mission d'audit ne se déroule pas avec l'inspiration de l'auditeur, il y a une méthodologie à suivre quelque soit l'objet de la mission, la méthode est toujours la même, donc la technique d'audit obéit à des règles précises, pour pouvoir fournir un travail clair, complet et efficace.

En dépit des variantes dans les modalités d'applications, Cette méthodologie doit toujours respecter cinq principes fondamentaux.

1. Les principes fondamentaux de la méthodologie

L'auditeur est dans l'obligation de respecter certains principes fondamentaux de la méthodologie concernant la mission d'audit interne, on distingue⁶³ :

⁶³ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 189-192.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

1.1. Simplicité

Il faut toujours partir de l'axiome « *une bonne méthode est une méthode simple* ». C'est-à-dire il faut baser sur une meilleure méthode. Mais cette méthodologie 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.

1.2. Rigueur

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

Mais, dans le cadre d'une culture d'audit déterminée, l'exigence d'une méthode s'impose car elle conditionne la rigueur des travaux, cette méthode dégagée dès l'instant où les objectifs de l'audit avaient été clairement défini.

1.3. Relativité du vocabulaire

Si quelques termes fondamentaux sont admis et reconnu par tous, dès que l'on approche les pratiques quotidiennes et le vécu des organisations on rencontre des appellations différentes dans l'application des principes, car pénétrer dans les processus d'organisation, en analysant les dysfonctionnements et leur causes ; recommander des solutions qui soient réalistes et donc acceptables par l'environnement, tout ceci signifie clairement qu'on saurait ignorer le milieu.

Le vocabulaire est donc l'expression et le véhicule de la culture ; l'ignorer serait le condamner à l'incompréhension et, partant, au refus.

1.4. 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 de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travail avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Et c'est la raison pour laquelle la méthode ci après décrite énonce des principes à respecter mais, dans la pratique, laisse toute latitude pour les appliquer avec rigueur ou avec souplesse.

1.5. 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.

2. La mission d'audit 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.

2.1. Définition de la mission

Mission, du latin « Mittere » : envoyer, nous indique le petit Larousse qui précise : « fonction temporaire et déterminée dont une entreprise charge un agent spécial ... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'attention de dieu ou d'après la nature des choses ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « divins » les travaux des auditeurs.

Toutefois, on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention ... de la direction générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué par une succession, en principe ininterrompue de missions divers⁶⁴.

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 en sein de la société, un ensemble d'instruction de contrôle interne, ayant pour but de protéger les actifs et de veiller à l'exactitude et à la qualité du système d'information ;

⁶⁴ RENARD Jacques, op.cit, page 193.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- 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 soient appliquées de façon satisfaisante en permanence et permettent de garantir l'efficacité de la gestion.

Les missions sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée⁶⁵.

2.1.1. Champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction⁶⁶.

A. L'objet

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

- **Mission spécifiques** : C'est une mission qui porte sur un point précis en un lieu déterminé.
- **Mission générale** : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique.

B. La fonction

Il existe deux critères :

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

2.1.2. 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 déterminèrent la durée⁶⁷.

⁶⁵ Idem.

⁶⁶ RENARD Jacques, op.cit, page 194.

⁶⁷ RENARD Jacques, op.cit, pages 195-196.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

On peut distinguer entre la mission « courte » (inférieure ou égale à quatre semaines) et les missions longues (plus d'un mois)⁶⁸ :

- **Les missions longues** : Sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité important d'utile d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandation nombreuses et constructives.

- **La mission courte** : la mission courte, en effet, exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en générale qu'elle est simple, que le thème en est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance. Mais ce qui veut dire que la méthodologie ci après décrite voit sa mise en œuvre parfois tassée, comprimée, réduite dans certains de ses phases sans pour autant être niée ou écartée.

2.2. Les trois phases fondamentales

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

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

2.2.1. Phase de préparation (phase d'étude)

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

⁶⁸ Idem.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

préparation se définit ainsi comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action⁶⁹.

La phase d'audit et le moment où « 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 »⁷⁰.

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

- L'ordre de mission ;
- L'étape de familiarisation ;
- L'identification et l'évaluation des risques ;
- La définition des objectifs.

A. L'ordre de mission

L'ordre de mission est un document interne de l'entreprise, et il 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. L'ordre de mission doit répondre à trois principes essentiels :

- Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au comité d'audit ou au secrétaire générale qui prendra la décision ;
- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : secrétaire générale, comité d'audit, cabinet ministériel ;

⁶⁹ RENARD Jacques, op.cit, page 198.

⁷⁰ Norme 2200 publiée par l'IFACI, «Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre, 2008 révisé octobre 2012.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (direction de l'entité auditée).

Figure n°05 : Exemple d'ordre de mission

Ordre de mission	
Direction : Générale	Date : 15 mars 2006
Service : Audite interne	Réf : PSK 05/58
Objet : Audit des achats de l'usine U	
Conformément aux décisions du comité de pilotage de l'audit interne, le service d'audit interne commence, à la demande de la direction de la branche, un audit des achats de l'usine U	
Les objectifs généraux sont les suivants :	
<ul style="list-style-type: none">- Apprécier l'organisation en vigueur et les systèmes d'informations existants ;- S'assurer de l'efficacité des procédures mises en œuvre pour prévoir, effectuer et suivre les achats (commandes, réceptions, règlements) ;- Evaluer les gains réellement apportés par le système GAPACHA récemment mise en place ;	
Cette mission sera menée par Ch. Demisse (01.XX.XX.XX.XX) assisté de A. Tricin et A. Teurdeux.	
Vous voudrez bien en informer les personnes concernées et prêter votre concours actifs au bon déroulement de cette mission.	
Le directeur de la branche	Pour la direction générale
Jean Veux	C.Padlablag
Destinataires : D. Uzin, D. Fel-copie : membre du comité exécutif	

Source : SCHIK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, Page

70.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

B. L'étape de familiarisation

Cette étape en générale, la plus importante de la mission d'audit. Cette importance réside dans le fait où l'auditeur aura une vision d'ensemble sur l'entité à auditer, définir les objectifs de la mission et faciliter le contact dès le début de la mission.

- La prise de connaissance

En plus de satisfaire les exigences en terme de culture financière, de gestion et techniques ; l'auditeur doit avant toutes choses « apprendre son sujet ». Cet apprentissage s'organise autour de 6 objectifs⁷¹ :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifique de a fonction ou de processus audité ;
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- Eviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voir amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur ;
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut pas organiser que ce que l'on connaît.

- Les moyens

Le questionnaire de prise de connaissance est le moyen le plus connu des auditeurs, où l'on essaye de répondre aux questions que l'on se pose, en utilisant les outils adéquats : document, interviews, observation, ...

Ce questionnaire va aider l'auditeur à organiser sa démarche. Ainsi la structure de questionnaire de prise de connaissance distingue trois contextes⁷² :

⁷¹ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 208-209.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- La connaissance du contexte socio-économique ;
- La connaissance du contexte organisationnel de l'unité ;
- La connaissance du fonctionnement de l'entité auditée.

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien avec des bons moyens, l'auditeur dispose déjà d'informations sérieuses sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management.

C. L'identification et l'évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit ».

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se reproduire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son programme et de le construire de façon modulée en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mise en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche⁷³.

Afin de mieux identifier les risques, il est recommandé de⁷⁴ :

- A découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires, très généralement l'auditeur suit un découpage séquentiel, c'est-à-dire l'ordre chronologique des activités, exemple : Réception des catalogues, demande ou passation de la commande, réception de la marchandise, paiement de la facture, stockage, ... etc.

- A indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif. A quoi sert-elle ?

Le tableau d'identification des risques se présente comme suite :

⁷² RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 212.

⁷³ RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 217.

⁷⁴ RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 220.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Tableau n°07 : tableau d'identification et d'analyse des risques

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation du risque	Dispositif du contrôle interne	Constat Oui/Non
Indiquer les tâches ou les opérations élémentaires.	Indiquer les objectifs assignés à chaque tâche.	Indiquer les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés.	Indiquer l'appréciation sommaire des risques associés à chaque tâche (risque important moyen ou faible).	Indiquer le dispositif du contrôle interne que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus.	Indiquer si le dispositif de contrôle interne préconisé par l'auditeur existe ou non.

Source : RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} édition d'organisation, Paris, 2006,

Page 224.

D. La définition des objectifs

La définition des objectifs appelée aussi rapport d'orientation ou plan de mission, est définie comme étant un 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 Jacques RENARD : Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques : Objectifs généraux, objectifs spécifiques et champ d'action.

- Les Objectifs généraux : les 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 :

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations ;

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- Respecter des lois, règlement et contrats ;
- Efficacité et efficacité des opérations.

- **Les objectifs spécifiques** : ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

- **Le champ d'action** : pour atteindre ces différents objectifs, les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations. Ce champ réfère à :

- **Champ d'action fonctionnel** : quels services, quelle divisions vont être audités à l'occasion de cette mission.
- **Champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

2.2.2. La phase de réalisation (phase de vérification)

Dans cette étape, l'auditeur doit dérouler son programme du travail sur le terrain pour atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation. Cette phase passe par les étapes suivantes :

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

A. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités, elle est la rencontre entre auditeurs et audités qui permet de marquer le commencement des opérations de réalisations.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Cette réunion doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler afin de lancer le coup d'envoi des opérations et de rassembler les principaux acteurs. L'ordre du jour de cette réunion doit comporter six points⁷⁵ :

- **La présentation de l'équipe d'audit** : au cours de cette présentation on souligne les antériorités professionnelles de chacun, ses compétences spécifiques et les relations hiérarchiques au sein de la mission. Après cette présentation, les audités vont se présenter à leur tour ; la connaissance précise et réciproque de qui est qui et de ce qu'il fait est indispensable au bon déroulement de la mission. Après la présentation des hommes, vient la présentation de la fonction.

- **Rappel sur l'audit interne** : un rappel des principaux objectifs de l'audit interne est important, car la connaissance est indispensable pour réaliser une parfaite collaboration auditeurs/audités.

- **Rapport d'orientation** : c'est un document qui contient les objectifs généraux, spécifiques de la mission d'audit et le champ d'application dans lequel elle va se dérouler. Ce document qui devient un contrat entre les deux parties (l'une s'engageant à le réaliser et l'autre à permettre sa mise en œuvre). Ce contrat va être complété par des dispositions pratiques.

- **Rendez-vous et contacts** : cette réunion est l'occasion de définir avec précision les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations. Au cours de la réunion, une liste de personnels est arrêtée par les responsables de l'unité ou du service à auditer. Les auditeurs se réservent le droit de prendre contact avec des exécutants ne figurant pas dans la liste après avoir informé les responsables. En déterminant le moment où le rendez-vous sera sollicité et le temps approximatif que l'audit va le passer dans le service concerné.

- **Logistique de la mission** : les points suivants sont abordés :

- Transport des auditeurs sur les lieux de l'audit;
- Bureau avec toutes les commodités;
- Déjeuner (sur quel budget?) ;
- Transport quotidien;
- Fax, photocopie;

⁷⁵ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 233-237.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- Laissez-passer pour entrer dans les lieux visités;
- Heures d'ouverture et de fermeture;
- Règles de sécurité à respecter sur le site.

- **Rappel sur la procédure d'audit** : ce rappel est important. Les audités doivent savoir ce qui va suivre après la phase d'intervention sur le terrain. Les points à rappeler sont :

- L'éventualité de réunions intermédiaires en cours d'audit ;
- L'information systématique sur les constats ;
- La réunion de clôture où les mêmes participants vont se retrouver ;
- Quand et comment va être rédigé le rapport d'audit ;
- A qui va-t-il être distribué ;
- La procédure retenue pour le suivi des recommandations ;
- L'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

B. Programme d'audit

On l'appelle aussi le programme de vérification 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. Et il doit être formalisé. Ce programme de vérification procure cinq avantages⁷⁶:

- 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 ;

⁷⁶ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 238-240.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- 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.

C. Le travail sur le terrain

Il consiste à mettre en œuvre le programme de vérification établi précédemment. Les différents tests et contrôles sont répartis entre les membres de l'équipe d'audit et planifiés sur la durée de cette phase de vérification, les auditeurs disposent de diverse technique et outils d'audit pour la réalisation des vérifications à savoir : Observation physique, testes, les interviews, les sondages, questionnaire du contrôle interne, la grille d'analyse des tâches, ...ont pour principale objectif la détection des anomalies liées au dispositif du contrôle interne. Les dysfonctionnement relevés sont étudiés et justifiés par des preuves tangibles.

- La feuille de couverture

La feuille de couverture est un document établie en deux temps, avant puis à la fin d'une tâche dans le programme de vérification et affilier à un objectif dans le rapport d'orientation. Elle spécifie les modalités de mise en œuvre puis met en évidence les résultats et les conclusions qui ont été tirées. Ces résultats constituent les éléments de preuve des dysfonctionnements.

Les feuilles de couverture où aucun dysfonctionnement n'est décelé sont archivées directement dans le dossier d'audit. Par contre, les feuilles de couverture qui attestent d'un dysfonctionnement donneront lieu à la formalisation d'une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

- La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyennes d'amélioration.

2.2.3. Phase de conclusion

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état finale et auquel il faut assurer un suivi.

Cette dernière phase de la mission d'audit, passe par les étapes suivantes :

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

A. Le projet de rapport

Le projet du rapport d'audit est un document provisoire formalisant les constats et les recommandations de l'auditeur interne¹, il demeure incomplet car il ne comporte pas les réponses des audités aux recommandations, donc il ne peut pas être considéré comme définitif⁷⁷.

Ce projet du rapport d'audit se construit à partir de l'ensemble des FRAP classées par ordre d'importance. En l'occurrence, la forme du projet du rapport d'audit présente la totalité des constats assortis des causes, conséquences et recommandations.

⁷⁷ RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 277.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Le projet du rapport doit être à la disposition des responsables concernés pour qu'ils soient tenus informés avant la réunion de validation. Ainsi, la présentation du projet de rapport a pour but de rendre incontestable le définitif⁷⁸.

B. La réunion de clôture (réunion de validation)

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, elle est tenue entre l'audité et les auditeurs sur les constats, raisonnement et conclusion de façon à rendre le rapport incontestable. Dans le cas de désaccord sur la formulation d'un problème ou la pertinence d'une recommandation, on insère les commentaires de l'audit, approuvés par la hiérarchie dans le cahier des recommandations. La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif. La position des audités est enregistrée, au terme de cette réunion.

C. Le rapport de l'audit interne (rapport définitif)

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.

Le rapport définitif se compose d'une part d'une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

Le rapport d'audit obéit à un certain nombre de principes, et il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

- **Les principes** : Les principes du rapport d'audit sont les suivants⁷⁹ :

- **Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne** : L'absence du rapport d'audit interne est considérée comme l'absence de contrôle effectué, en plus de l'absence des

⁷⁸ Guide de l'audit et de commissariat aux comptes, SNC, DRH 1989, page 2124.

⁷⁹ RENARD Jacques, op.cit, 2006, pages 284-285.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

points forts et faibles signaler à l'hierarchie, en veut de préciser les solutions aux problèmes posés.

- **Le document final** : Afin de terminer la mission proprement il y a lieu de considéré le document final comme le dernier acte, pour ensuite ouvrir un chapitre nouveau pour une mission future.
- **Présentation préalable aux audités** : tous les résultats, remarques et les commentaires doivent être présentés aux audités, afin d'éviter tout mal entendue qui peut être pré judiciaire et ainsi entamé la crédibilité de la mission.
- **Droit de réponse de l'audité** : Il y a lieu de donner la possibilité à l'audité de répondre à toutes les remarques aux faiblesses que le missionnaire à rencontrer. Ce droit de réponse s'exerce d'une double façon : de façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture, ou de façon écrite et formelle.

- **Les normes** : On peut définir les normes de rédaction et les normes de diffusion⁸⁰ :

- **La norme 2420** : Définie sept principes de rédaction pour les rapports d'audit lesquels doivent être « exacts, objectifs, clairs, concis, constructifs, complets et établie en temps utile ».
- **La norme 1330** : recommande d'indiquer dans les rapports que les activités sont « conduites conformément aux normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ». En cas de non-conformité la norme 1340 demande qu'en soit informée la direction générale et le conseil.
- **La norme 2440** : laisse toute latitude en exigeant la diffusion des résultats « aux personnes appropriées ». c'est-à-dire la diffusion du rapport d'audit à toute la ligne hiérarchique située au dessus de l'audité et ce jusqu'à la direction générale inclusivement.

D. Le suivi du rapport

Dans la phase de conclusion, le suivi du rapport ne reste pas moins important vis-à-vis d'autres étapes de chacune des phases, l'impacte qu'à l'audit interne sur les différents audités est tout aussi important.

⁸⁰ RENARD Jacques, op.cit, 2006, page 290.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contre partie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre.

- Le suivi des recommandations

Durant les trois mois suivant la remise du rapport d'audit⁸¹ :

- Les audités ajustent éventuellement le plan d'action au regard du rapport d'audit reçu afin d'obtenir un plan d'action définitif ;
- La mise en œuvre des recommandations est effectuée dès que le plan d'action est définitif et peut s'étaler sur neuf mois ;
- Les audités doivent compléter les fiches de suivi des recommandations de chacune dans les trois mois suivants leur réception en associant une partie du plan d'action.

Figure n° 06 : Fiche de suivi d'une recommandation

La (fonction) doit (ou devra)		
R1 : en liaison avec (fonction)		
Élaborer		
Suite donnée :	Action réalisée	Action retenue
	Action à l'étude	Action refusée
Réponse établie par (nom, fonction, date) :		
Description du plan d'action y compris responsabilités et dates prévues : raison, objectifs, responsabilités, date de décision définitive en cas de mise à l'étude. Raison, engagement du manager assumant les conséquences en cas de refus.		
Avis de la direction de l'audit :		
Avis motivé sur le plan d'action et éléments probants demandés si souhaités		

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 137.

⁸¹ SCHICK Pierre, op.cit, page 134.

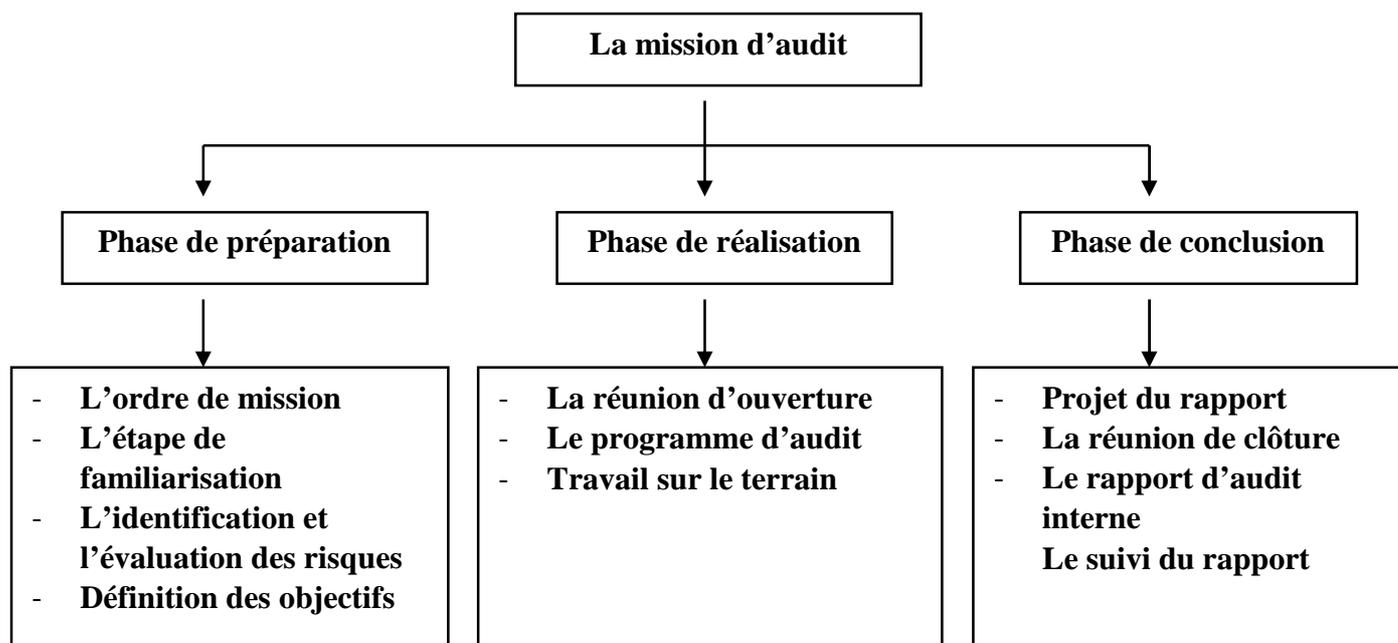
Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- Suivi et l'évaluation des plans d'actions

En moyenne, entre 3 et 12 mois après la fin de la mission, le chef de mission contacte ou rencontre le (s) responsable (s) audité (s) et se fait communiquer ou présenter l'état d'avancement des plans d'actions proposés en réponses aux recommandations majeures acceptées. Le tableau des états d'actions de progrès est mise à jour d'après les éléments présentés. Une communication est réalisée auprès des directions hiérarchiques ou fonctionnelles concernées.

Environ 12 mois après diffusion du rapport d'audit, la direction de l'audit évalue alors la quantité et la qualité des évolutions intervenues et formule un avis motivé sur la prise en compte et l'efficacité des actions de redressement conduites. Cet avis est formalisé sur une fiche de clôture et adressé au responsable audité puis aux membres du comité exécutif. Ceux-ci décident en retour de la suite à donner : clôture de la mission, programmation d'un nouveau point ultérieur ou demandes d'explications aux responsables avant clôture, poste audit ciblé sur les éléments non résolus dans des domaines à fort enjeu⁸².

Schéma n°03 : Phases de la mission d'audit



Source : établie par nous-mêmes d'après les définitions précédentes.

⁸² SCHICK Pierre, op.cit, pages 135-136

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise

Selon l'article 40 de la loi de finance n° 88-01 du 12.01.1988 :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes "d'audit d'entreprise" et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »⁸³.

D'après cet article, on constate que l'audit interne contribue à l'amélioration des procédés de fonctionnement et de gestion des entreprises.

En effet, le fonctionnement de la gestion d'une l'entreprise joue un rôle important dans sa vie économique et quant à la réalisation de ses objectifs. Et pour cela que l'audit interne intervient dans l'entreprise dans le but d'assurer, de maîtriser et d'améliorer le bon fonctionnement de sa gestion, 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 ;
- Outil de gouvernance de l'entreprise ;
- Un facteur à attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants ;
- La valeur ajoutée des auditeurs internes (outil de création de la valeur ajoutée).

1. Un mécanisme pour la maîtrise des risques

Avant d'entamer à ce facteur, on va d'abord définir le risque et sa gestion

1.1. Définition de risque

« Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement et les objectifs de la société ou sa réputation »⁸⁴.

⁸³ Article 40, de la loi n°88/01 du 12 janvier 1988, op.cit.

⁸⁴ GEORGES Selim, David MCNAMEE, « Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm », édition IIA Research Foundation, 2003, page 38.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

1.2. Définition de la gestion des risques

COSO-II le définit comme étant : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans la limite de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »⁸⁵.

Donc la gestion des risques est considérée comme un levier de management de la société. A cet effet que l'audit interne a évalué dans le temps. Ainsi, en matière de management des risques, alors qu'autrefois, 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 fait 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, complexe car en perpétuelle évolution, la sécurité n'est pas la première exigence, l'audit interne a, dans ce champ, une responsabilité importante.

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 permanence⁸⁶.

⁸⁵ www.coso.org, « Enterprise Risk Management – Integrated Framework », September 2004, p.02. (Consulté le 06 avril 2020 à 10 :36).

⁸⁶ ULLRICH Yapi, « contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire online, 2006, page 58.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

2. Outil d'aide à la prise de décision

« Une décision est considérée comme réalisée un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre »⁸⁷.

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités. Les systèmes d'informations 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 interne. En ce sens l'audit interne aide à la prise de décision par l'équipe dirigeante en mettant à sa disposition des informations fiable et crédibles.⁸⁸

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

⁸⁷ BRENNEMANN.R et SEPARI.S, « Economie d'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2002, page 13.

⁸⁸ ULLRICH Yapi, op.cit, page 59.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

les dangers, l'appréciation d'efficacité se fait en terme d'affinement des règles et procédures, de meilleurs définitions des responsabilité, voire de substitution de règles plus strictement aux dispositions antérieures⁸⁹.

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 »⁹⁰.

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.

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.

⁸⁹ ULLRICH Yapi, op.cit, page 60.

⁹⁰ ULLRICH Yapi, op.cit, page 62.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

5. Facteur à attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants

L'auditeur interne est un facteur qui donne une garantie, assurance et améliore la sécurité de l'ensemble des dirigeants de l'entreprise et les tiers concernés à cette dernière.

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.

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 financières 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 prévus⁹¹.

6. La valeur ajoutée des auditeurs internes

Selon le glossaire des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne précise que la valeur ajoutée est créée lorsque :

« Les missions d'assurance comme de conseil apportent de la valeur ajoutée en :

⁹¹ RENARD Jacques, op.cit, page 444.

Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise

- Augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation ;
- Identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel ;
- Réduisant l'exposition aux risques ».

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'entreprise⁹².

En effet, Les audits internes contribuent à maintenir la conformité à la norme ISO 9001⁹³, à augmenter la maturité du système de management de la qualité, à assurer la qualité du produit et à améliorer la satisfaction des clients. En fait, c'est le seul outil qui assure que les processus du système de management de la qualité sont efficaces, capables et connectés. L'audit interne contribue à une meilleure efficacité des processus, à une meilleure marge des profits opérationnels et à une meilleure participation et l'implication des employés, l'audit interne est un générateur des actions préventives, des actions d'amélioration et des décisions pour atteindre les objectifs ciblés et les résultats désirés (conformité, maturité, efficacité).

Conclusion

L'audit interne est une fonction qui répond à une définition précise, il s'appuie sur une méthodologie bien déterminée, qu'elle se déroule en trois phases principales à savoir : phase préparation, phase réalisation et la phase conclusion.

En effet, l'auditeur interne doit maîtriser les techniques et les outils d'audit pour qu'il puisse mener sa mission en toute objectivité. Afin d'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.

⁹² MENARD Louis, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », 3^{ème} édition FCA.

⁹³ www.Qualiteperformance.org/comprendrelaqualite/referentielsdemanagement-ISO-9001 le managementdequalite, consulté le : 05/03/2020 à 22 : 30.

Chapitre 03 :
La fonction
approvisionnement

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

« Mieux acheter pour mieux vendre », mieux acheter suppose une parfaite maîtrise de processus d'approvisionnement par l'entreprise, afin de disposer et d'alimenter ses diverses activités par les meilleurs biens et/ou services qui résultant d'une sélection antérieure des fournisseurs.

De ce fait, la fonction approvisionnement joue un rôle important dans l'entreprise vu sa nécessité et sa politique qui vise principalement à minimiser les coûts tout en assurant la qualité, sécurité et les délais.

La bonne maîtrise de cette fonction par l'entreprise en amont est basée principalement sur la bonne maîtrise de fonctionnement de son processus, pour l'assurance de la fiabilité et la simplicité de son utilisation.

A cet effet, nous allons donner dans ce chapitre une présentation générale de l'approvisionnement, ensuite, une présentation de la fonction achat et de stockage tant que ces deux dernières fonctions sont très importantes dans la bonne gestion des approvisionnements.

Section 01 : Généralité sur la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement est également une fonction qui conditionne la performance totale de l'entreprise, car elle assure la continuité de son activité, et de même satisfaire ses divers besoins internes et externes.

1. Définition

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement on mentionne :

1^{ère} définition :

« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins interne (production) et externe (client) »⁹⁴.

2^{ème} définition :

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter mes sites de production industriels, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes :

- Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;

⁹⁴ J.DURAND, « les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003, page 12.

- Le passage des commandes ;
- Le suivi des livraisons ;
- La gestion des stocks »⁹⁵.

3^{ème} définition :

« L'approvisionnement est l'acte d'achat et de mise à disposition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise »⁹⁶.

À travers de ses définitions, on peut dire que l'approvisionnement alimente l'entreprise par les biens non disponibles dans l'entreprise en fonction d'un besoin défini en terme de la qualité et la quantité exigés dans un temps opportun. On peut dire ainsi, que la fonction approvisionnement regroupe principalement dans son sens large, les opérations d'achats et le stockage.

2. La politique d'approvisionnement

Pour définir la politique de d'approvisionnement faut d'abord répondre à deux questions :

- Combien approvisionner ?
- Quand approvisionner ?

On peut citer quatre politiques⁹⁷ :

2.1. Politique d'approvisionnement à date fixe et à quantité fixe

Cette méthode consiste à livrer des quantités égales à dates fixes. Ces quantités se rapprochent de la quantité économique ou correspondent à une livraison partielle d'un contrat annuel. Elle est adoptée par l'entreprise pour les articles de consommation régulière et de faible valeur. En général, ce sont les articles de la classe C. L'avantage de cette méthode est la simplicité de la gestion des stocks mais il y a risque de rupture de stock ou d'inflation du stock si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou la consommation est irrégulière.

⁹⁵ PERSON.H, « guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000, page 210.

⁹⁶ Olivier BRUEL, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », édition DUNOD, Paris, 1999, page 88.

⁹⁷ Ibid., page 90.

2.2. Politique d'approvisionnement à date fixe et à quantité variable

Cette méthode est appelée également le système à réapprovisionnement périodique (SARP). Son principe est de définir un niveau de stock optimum pour chaque article. À date fixe, on vérifie le niveau de stock et le ramène à un niveau voulu. Elle est appliquée pour les articles de consommation régulière, coûteux et périssables ou encombrants.

2.3. Politique d'approvisionnement à date variable et à quantité fixe

Cette méthode est plus connue sous le nom le système à point de commande (SAPC). Elle consiste à commander une quantité fixe lorsque le niveau du stock descend à un niveau déterminé dit le point de commande. Ce niveau de stock permet de satisfaire les besoins durant le délai d'approvisionnement (le délai entre le lancement de commande et l'arrivée de cette commande). Elle est utilisée pour les articles de la classe A et adapté à une consommation partiellement irrégulière. Elle permet d'éviter les ruptures de stocks mais elle impose un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé à cause des coûts administratifs importants.

2.4. Politique d'approvisionnement à date variable et quantité variable

Cette méthode consiste à commander au meilleur moment et au meilleur prix certains articles coûteux dont les prix ont un caractère spéculatif, donc les achats se font sur estimation en fonction des opportunités du marché. Elle est utilisée pour un nombre réduit des articles de la classe A qui ne sont pas disponible en permanence et ses prix de revient varient fortement. Mais elle nécessite un suivi des coûts de marché pour effectuer les achats les plus intéressants et favorise la spéculation.

3. Missions et tâches de l'approvisionnement

La mission fondamentale de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

Pour remplir cette mission elle doit garantir deux conditions :

- Approvisionner la production en quantité suffisante ;
- Réduire les coûts de stockage.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

Généralement, au quotidien, la fonction approvisionnement vise les tâches à court terme suivantes⁹⁸ :

- Déterminer et calculer les besoins de la fonction production ;
- Assurer les bonnes conditions économiques en terme de qualité, quantité et prix ;
- La passation des commandes ;
- Suivre les mouvements de stock ;
- Diminuer le capital engagé et minimiser le capital investi dans les stocks.
- Fournir les quantités de la matière première nécessaire à la production en évitant la rupture des stocks ou un ralentissement de fabrication.

Cependant, le service approvisionnement peut intervenir à moyen et à long terme selon la stratégie préparée par l'entreprise, il s'agit principalement de :

- L'étude attentive de la prévision des besoins d'entreprise ;
- L'aide à la sélection et la négociation avec les fournisseurs ;
- La participation à la réussite de la stratégie de l'entreprise.

4. Objectifs de la fonction approvisionnement

De façon générale, la fonction approvisionnement se propose d'obtenir les matières appropriées satisfaisant les normes exigées de qualité, d'une source adéquate, c'est à dire d'un fournisseur fiable qui remplira ses engagements au moment opportun, et ce au bon prix et en qualité suffisante, tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré au moment voulu et qu'elle s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante.

D'une façon plus détaillée, les principaux objectifs de la fonction approvisionnement se définissent comme suit⁹⁹ :

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise : l'entreprise doit limiter ses coûts afin de protéger la marge bénéficiaire, elle est dans ce cas, en mesure d'offrir un meilleur produit avec des coûts plus bas, Par ailleurs, le succès à long terme de toute entreprise repose sur sa capacité à attirer des clients et les conserver ;

⁹⁸ Olivier BRUEL, op.cit, page 90.

⁹⁹ LEEDERS, FEARON et NOUET, « La gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaëtan Morin, Paris, 1998, page 24.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

- Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Toute rupture de matière ou de pièce servant à la fabrication entraînerait l'arrêt des activités et s'avérerait très dispendieuse en raison de la perte au chapitre de la production, de la montée des coûts d'exploitation attribuable aux coûts fixes et de l'incapacité de respecter les engagements de livraison pris envers les clients ;
- Assurer le respect des normes de qualité adéquate pour que la production d'un bien ou d'un service réponde aux attentes des clients et n'engendre pas des coûts très élevés pour que l'entreprise conserve sa place concurrentielle à l'échelle mondiale ;
- Standardiser les articles acquis dans la mesure possible. En effet, on doit acheter l'article qui convient le mieux à l'usage qu'on se propose d'en faire du point de vue de l'entreprise dans son ensemble ;
- Trouver des fournisseurs compétents. Le succès que remporte le service des achats dépend, au bout du compte, de son habileté à trouver des fournisseurs, pour ensuite analyser leurs capacités et choisir parmi eux ceux qui conviennent. En effet, l'entreprise n'obtiendra les articles dont elle a besoin au plus bas prix possible que si les fournisseurs sélectionnés relèvent à la fois ouverts et responsables ;
- Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession, le service d'approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale ;
- Etablir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'entreprise, En effet, le service des achats ne peut à lui seul assurer un approvisionnement efficace, pour y parvenir, il a besoin de la collaboration des autres services et intervenants de l'entreprise. Ainsi les utilisateurs et le service de contrôle de la production doivent lui faire connaître les besoins en matières au moment opportun pour qu'il dispose du temps requis pour trouver les fournisseurs compétents.

5. L'organisation de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise, elle se peut organiser aussi selon son type industriel ou commercial.

D'après THIBAUT (J-P) « l'organisation de la fonction approvisionnement ainsi que son rattachement hiérarchique dépend du contenu et de l'étendue des responsabilités qui lui

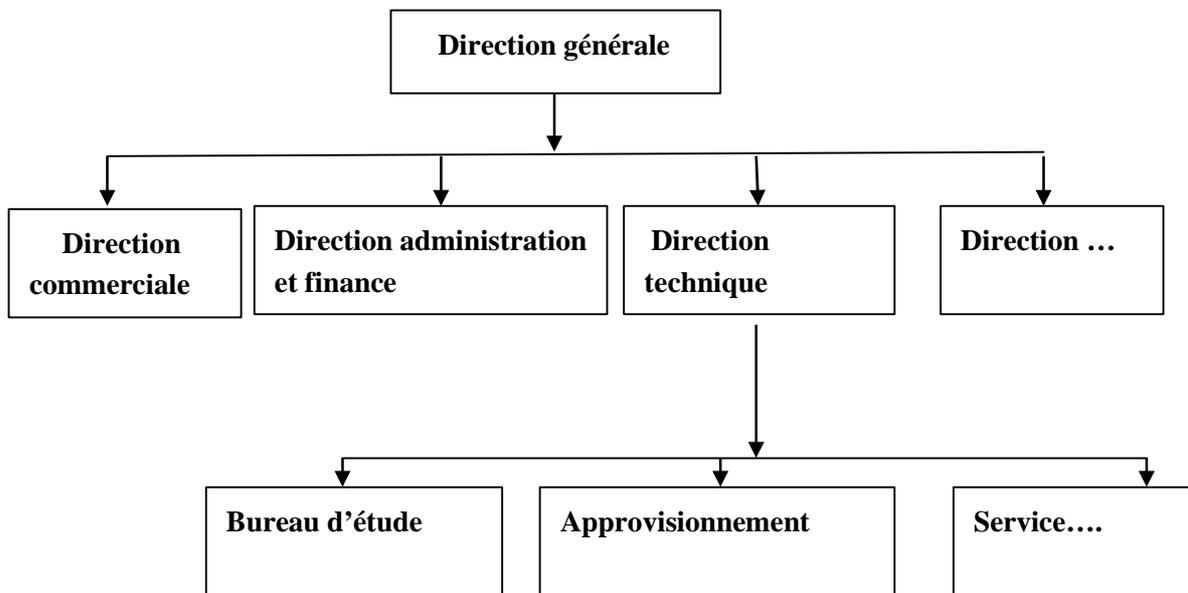
Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

sont délégués par la direction générale. Il y'a donc un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures dont il serait vain de vouloir définir un modèle normatif de référence »¹⁰⁰.

5.1. Service ou département rattaché à la direction technique

Cette structure se retrouve souvent dans les grandes entreprises industrielles où la production à une grande importance. Elle se caractérise par une architecture fonctionnelle facilitant la coordination des différentes fonctions et répondant aux problèmes spécifiques.

Schéma n°04 : Le rattachement à la direction technique



Source : MORIN.M, « comprendre la gestion d'approvisionnement », 2^{ème} édition d'organisation, 1985, page 13.

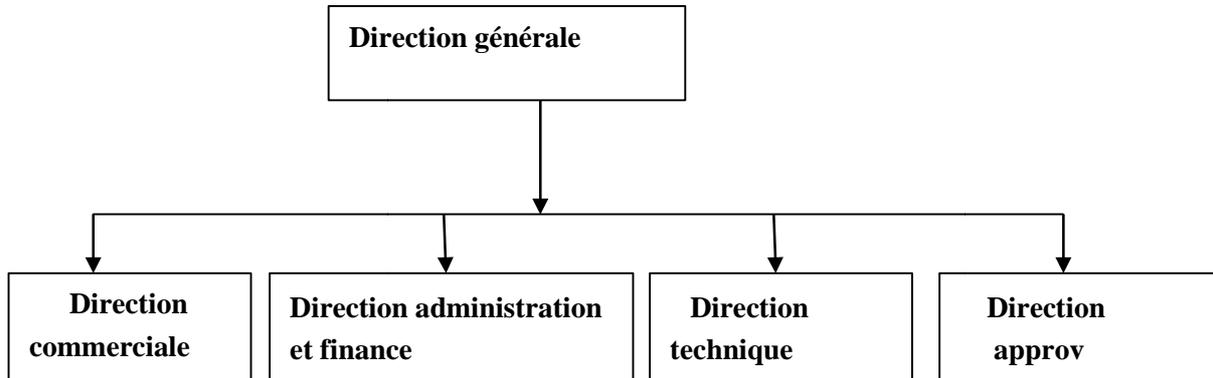
5.2. Le rattachement à la direction générale

Dans le cas de grande entreprise, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous les services liés à la fonction et qui dépense une part très important du chiffre d'affaires.

¹⁰⁰ THIBAUT.J-P, « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », édition Sedifor, Paris, 1989, page 142.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

Schéma n° 05 : Direction approvisionnement rattaché à la direction générale

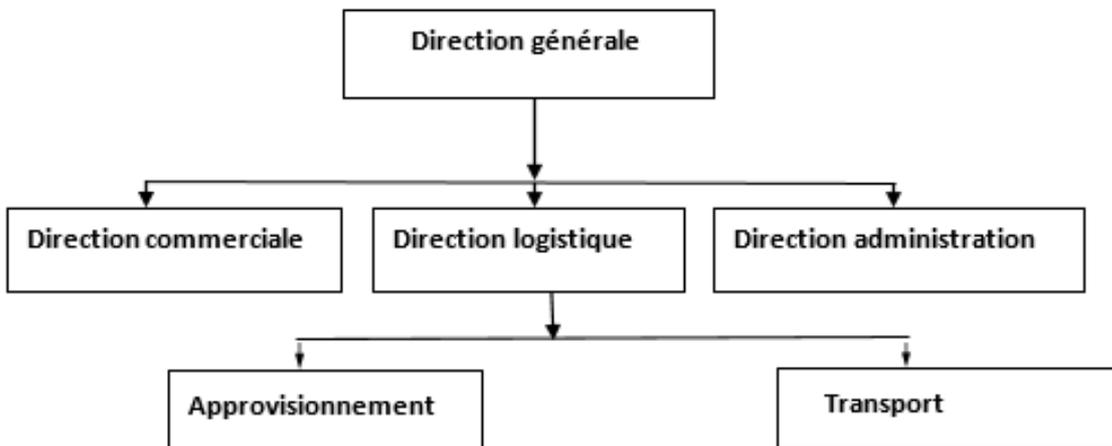


Source : MORIN.M, op.cit, page 13.

5.3. Le rattachement à la direction logistique

Certaines entreprises ont décidé de mettre en place une fonction logistique qui aura pour mission d'optimiser le flux à l'intérieur de l'entreprise et de réaliser des arbitrages entre des fonctions qui sont souvent en conflit.

Schéma n°06 : Service rattaché à la direction logistique



Source : MORIN.M, op.cit, page 14.

6. Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise

Pour bien comprendre l'environnement de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise, il est primordial de maîtriser le genre de relations qui existent entre cette fonction et les autres fonctions de l'entreprise¹⁰¹.

6.1. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction technique

La fonction technique prépare les spécifications techniques du matériel et des équipements qui seront achetés. Or, afin de réaliser cette attribution d'une manière efficiente, une collaboration est nécessaire surtout lors de l'élaboration de nouvelles spécifications.

Généralement, le responsable technique souhaite souvent travailler avec des fournisseurs confiants, alors que la fonction approvisionnement met dans sa ligne, la minimisation des coûts de la commande et aussi des coûts de possessions qui alourdissent de plus en plus les charges de stock.

6.2. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction production

C'est la fonction la plus impliquée avec les approvisionnements, dont l'objectif principal est d'assurer la continuité de la fabrication en respectant les programmes de fabrication et en évitant toute retard ou rupture de stock, et en obtenant les prix de revient les plus faible.

Il lui faut donc savoir quand les articles à commander seront disponibles. Il est important aussi que les services en charge de la production soient informés de tout évènement capable de perturber l'approvisionnement pour permette une programmation de la production la plus souple, et gagner du temps et de l'argent.

6.3. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction commerciale

La fonction commerciale établie des prévisions de ventes de ses produits sur la base des études de marché et de son historique, ces prévisions servent d'un dispositif primordial pour la fonction production, dans l'élaboration des programmes de fabrication, qui vont aider le responsable approvisionnement à élaborer son programme d'approvisionnement ainsi que le niveau de stock à chaque année.

¹⁰¹ THIBAUT. J-P, op.cit., pages 148-149.

6.4. La fonction approvisionnement vis-à-vis de la fonction finance et comptabilité

L'ampleur de la fonction finance/comptabilité est indéniable dans toute organisation, son existence implique la pérennité de l'entreprise en matière d'entrant (input), qui génèrent des dépenses et qui après transformation deviennent des sortant qui vont générer des richesses. Le suivi comptable permet de calculer les différents coûts liés à la gestion des approvisionnements.

Le responsable de cette fonction doit être au courant des conditions de règlement fournisseurs et clients, des différents frais de personnels, et les commandes passées aux fournisseurs rédigés par le service approvisionnement. Il convient aussi d'informer le service achat des engagements financiers qu'il crée.

6.5. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction logistique

La fonction approvisionnement est étroitement liée à la logistique, on parle ici sur la logistique en amont.

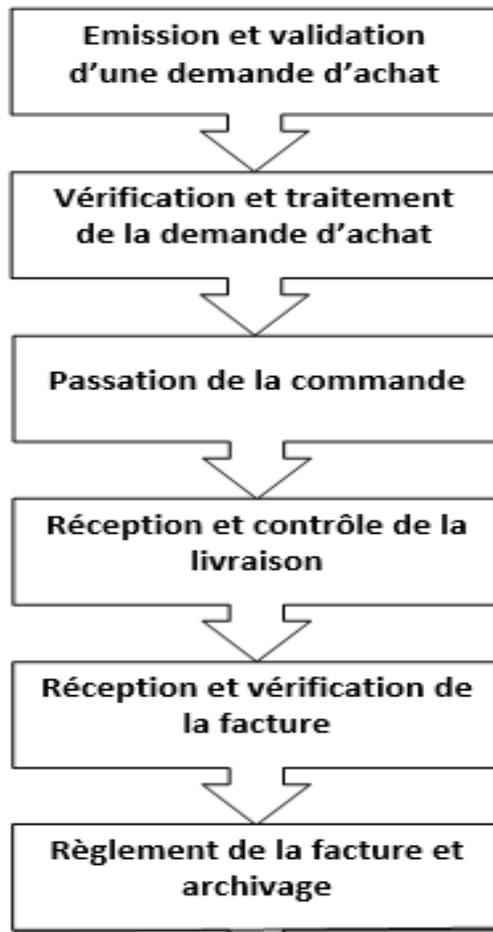
L'objectif de la fonction logistique est 'l'optimisation du système productive', notamment au niveau du stock de matière première et des en-cours de fabrication, à ce niveau, la fonction logistique est amenée à :

- Améliorer des articles achetés à l'aide des spécifications achats ;
- Eviter toutes types de gaspillages en définissant les quantités à commander et les délais de livraison ;
- La veille à la bonne conduite des procédures administratives ;
- Le règlement des retours et litiges.

7. Le processus approvisionnement

Le processus approvisionnement se présente comme suit :

Figure n° 07 : Les étapes de processus d'approvisionnement



Source : PERSON. H, « guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », édition Maxima, Paris, 2000, page 158.

7.1 Emission et validation d'une demande de l'achat

Le service demandeur transmet généralement la demande d'achat, elle peut être manuelle mais elle est dans la plupart des cas informatisée .elle comporte les informations suivantes : la description du besoin, son numéro du code, la quantité souhaité et le délai...etc¹⁰².

¹⁰² BRUEL. O et MENAG. P, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, page 126.

7.2. Vérification et traitement de la demande de l'achat

Lorsque le service achat/approvisionnement reçoit la demande d'achat, il vérifie que le besoin a été défini correctement selon les exigences accordées¹⁰³.

7.3. Passation de la commande

Au terme de ses étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de la commande. Il faut que cette commande exprime clairement l'intention des deux parties et qu'elle soit bien sur valable juridiquement. Pour cette raison, elle doit comporter les renseignements suivants¹⁰⁴ :

- Le nom et adresse de l'entreprise acheteur ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse de fournisseur ;
- Description et quantité des articles ou fournitures commandés ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale (marque des colis, nombre d'exemplaires de la facture) ;
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport) ;
- Date de livraison ;
- Condition de paiement ;
- Escompte ;
- Signature de l'acheteur.

7.4. Réception et contrôle de la livraison

Cette étape assumée par le service de réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat, Il a pour tâches¹⁰⁵ :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou de fournisseurs eux-mêmes ;
- De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- D'en informer les achats, le magasin, les services utilisateurs et le contrôle ;
- Mettre à disposition du magasin ses marchandises.

¹⁰³ BRUEL. O et MENAG. P, op.cit, page 126.

¹⁰⁴ BRUEL. O et MENAG. P, op.cit, page 127.

¹⁰⁵ Ibid., page 128.

7.4.1 Contrôle quantitatif

Ces réceptions sont formellement enregistrées sur les bons de réception qui comportent les informations suivantes :

- L'identité du fournisseur ;
- Le numéro de la commande ;
- La quantité reçue ;
- La quantité rejetée éventuellement (abimée lors du transport).

Ces bons de réception sont envoyés au service achat ou au magasin, ceux-ci feront ensuite un contrôle quantitatif de réception.

7.4.2 Contrôle qualitatif

Après avoir fait un contrôle quantitatif, un contrôle qualitatif est nécessaire. Dans certains cas, un contrat a prévu de façon détaillée les procédures de contrôle devant être effectuées par le fournisseur. Il peut être alors décidé dans ce cas de ne pas se livrer à un contrôle systématique, mais de se contenter d'un test périodique sur un échantillon.

Mais lorsque le contrôle systématique est nécessaire, il faut effectuer dès la réception, avant la mise à disposition des marchandises.

7.5. Réception et vérification de la facture

Cette étape généralement assumée par le service de comptabilité des fournisseurs pour assurer le suivi des engagements. Cette procédure doit présenter clairement le cheminement de la facture à l'arrivée dans l'entreprise¹⁰⁶.

7.6. Règlement de la facture et archivage

La dernière phase du processus concerne le paiement du fournisseur et par la suite l'archivage de la facture, le dossier complet doit être constitué au service achats et conservé. Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des justifications fiscales¹⁰⁷ :

¹⁰⁶ BRUEL. O et MENAG. P, op.cit, page 128.

¹⁰⁷ BRUEL. O, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 96.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

- **Sur le plan légal** : Il s'agit de conserver essentiellement les bons de commande et les factures pour des raisons de secours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie et des raisons fiscales.

- **Sur le plan de la gestion interne** : Il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieure.

Pour l'accomplissement de ces opérations il y'a lieu d'établir quelques documents que nous citerons ci-dessous :

- **L'ordre d'achat (OA)** : afin de faire procéder aux acquisitions, il faut avoir une demande qui est l'ordre d'achat, qui doit être transmise par les divers départements au service d'achat.

- **Le bon de commande (BC)** : Ce document servira, d'une part, comme justificatif interne pour l'achat et sera, d'autre part, envoyé au fournisseur pour confirmer l'achat. Pour l'établissement de ce dernier, le service des achats y mentionnera la description, la quantité, le prix, le conditionnement, l'adresse de livraison et les recommandations ou les modalités conventionnelles particulières concernant l'achat.

- **Le bon de réception (BR)** : ce document enregistre la réception des marchandises. On y portera également toutes les remarques possibles résultant des contrôles de quantité et de qualité.

- **La facture** : est un document transmis par le vendeur à son client en deux exemplaires, il faut souligner que les factures sont subordonnées à respecter certaines normes générales imposées par le code de commerce algérien à savoir :

Toute facture doit comporter les caractéristiques suivantes :

- Numéro d'identification fiscale ;
- Numéro d'identification statistique ;
- Numéro du registre de commerce ;
- Article d'imposition ;
- Raison sociale et adresse de fournisseur ;
- Date et numéro de la facture.

- **Les documents de paiement** : il s'agit des justificatifs des chèques ou des virements émis pour payer les fournisseurs.

Section 02 : La fonction achat

La fonction achat est aujourd'hui devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de la valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distributions ou de services¹⁰⁸.

Donc, l'achat c'est la fonction qui assure la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services primordiales à son activité en conformité avec ses besoins de sécurité, de qualité et de coût global.

1. Définition de la fonction achat

Plusieurs définitions ont été données pour la fonction achat, parmi eux on cite :

1^{ère} définition :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture doit considérer comme achat»¹⁰⁹.

2^{ème} définition :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- Les quantités qui lui sont demandées ;
- La qualité qui lui est définie ;
- Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :
 - Le Prix d'Achat le plus bas ;
 - Le coût d'utilisation le plus rentable »¹¹⁰.

D'après ces définitions on conclut que : la fonction achat est l'ensemble des opérations qui permettent d'acquérir des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entité au niveau de la qualité voulue, en quantité souhaitée, aux couts les plus bas, et dans les délais attendues.

¹⁰⁸ BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 5^{ème} édition DUNOD, Malakoff, 2019, page 09.

¹⁰⁹ J.DURAND, « Le langage des achats », édition METHODES ET STRATEGIE, Paris, 1995, page 09.

¹¹⁰ LAURENT (L), « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition DUNOD, Paris, 1995, page 08.

2. Les missions de la fonction achat

Elle a pour rôle et enjeu de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services indispensables pour un bon fonctionnement de l'entreprise, ces biens et services sont définis en meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et à un coût minimum. Sur cette mission de base peuvent s'ajouter des missions complémentaires, la fonction achat doit assumer des tâches nombreuses et variées ¹¹¹ :

- **La satisfaction des besoins internes de l'entreprise** : la fonction achat aide les utilisateurs dans la formulation et la définition de leurs besoins, ainsi que dans la consultation des marchés fournisseurs pour recueillir des offres et sélectionner les fournisseurs adéquats, ce qui permet aussi de négocier tous les aspects de l'achat et formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs, fiabiliser et sécuriser les sources d'approvisionnement, et réfléchir aux quantités d'achats les plus importants pour l'entreprise.

- **La contribution au profit de l'entreprise** : la fonction achat contribue à rechercher en permanence le meilleur rapport qualité/ service/ prix ; réfléchir aux quantités économiques de commande, ainsi que l'optimisation des coûts internes, et optimiser la charge de travail administratif en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

- **Apporter une valeur ajoutée** : la fonction achat doit prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels, recueillir et classer toutes les informations sur les marchés et mettre à la disposition de l'entreprise des innovations qui la concernent, et aussi participer à la conception de nouveaux produits, assurer la gestion de tous les échantillons reçus afin d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

- **Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise** : cette fonction doit suivre la performance des fournisseurs, et réaliser des audits pour les fournisseurs les plus importants. En effet les missions de la fonction achat à court terme sont d'obtenir le bon produit :

- Celui qui répond au besoin ;
- Celui qui est suffisant en quantité ;
- Celui qui satisfait les utilisateurs ;
- Celui qui est pérenne dans le temps.

¹¹¹ <https://www.memoireonline.com> , consulté le 12/05/2020 à 19h :30.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

Et ses missions à long terme sont d'informer l'entreprise des modifications du marché, de ces opportunités et menaces et proposer des solutions.

3. Le rôle de la fonction achat

La fonction achat est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance et le système du contrôle interne de l'entreprise est significatif dans plusieurs domaines, notamment sur le chiffre d'affaire et le résultat. Donc, la fonction achat joue un rôle essentiel dans la recherche des différentes sources d'approvisionnement.

La fonction achat apporte des connaissances économiques, juridiques et commerciales lors des négociations finales et réuni le maximum d'informations techniques et économiques comme les capacités qualitatives et quantitatives des fournisseurs potentiels et les coûts des matières. Elle doit ainsi proposer à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer des matières coûteuses ou difficiles à acquérir par des substituts valables.

C'est pour cela que nous considérons que les achats d'une entreprise à but lucratif peuvent constituer entre 40 % et 80 % du chiffre d'affaire (H.T), il faut donc réduire les coûts des achats car ils influencent de façon directe sur les coûts de production.

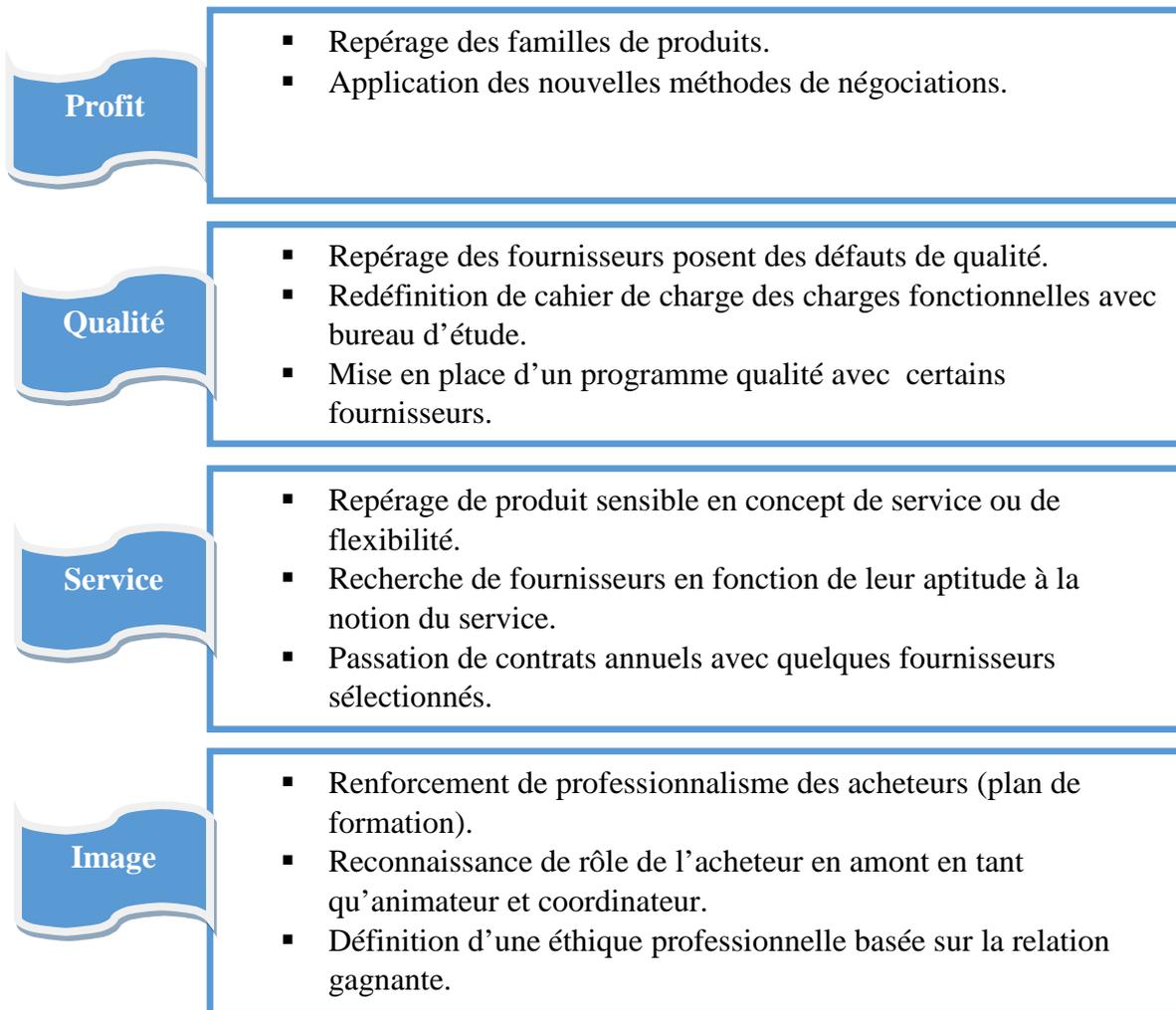
4. Les enjeux de la fonction achat

Pour un responsable d'achats, il existe quatre types d'enjeux principaux :

- **Le profit** c'est l'enjeu le plus facile à évaluer, il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle ;
- **La qualité** du produit à acheter qui est définie dans le cahier des charges ;
- **Le service** que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après-vente...) ou imposé par le vendeur ;
- **L'image de l'entreprise**, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

Pour chacun de ces enjeux, on détermine un ensemble d'actions qui conduisent au résultat recherché. L'acheteur pourra mettre en place des actions indiquées sur la figure suivantes :

Figure n° 08 : Les quatre enjeux principaux de l'achat



Source : Intissar SEDIRA, « analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise », Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2015, page 22.

5. Le processus achat

Selon Eric (S) et Charles : « Le processus est une séquence de tâches logistiques et chronologiquement liées visant l'obtention d'un objectif précis »¹¹².

Le processus d'achat s'engage généralement lorsque l'acheteur prend conscience qu'il éprouve un besoin pour un produit et en définit les spécifications.

Il n'existe pas d'étapes standards auxquels il faut se conformer, mais chaque achat on lui confère un processus propre à lui. La plupart des étapes constituant le processus stratégique d'achat s'appuient sur des outils que l'on peut résumer ci-dessous :

¹¹² Eric (S) et autres, « Performance et création de la valeur de la fonction achat », édition maxima, Paris, 2011, page 475.

5.1. L'expression des besoins

Le besoin d'achat ne peut être le même pour tous les collaborateurs, L'identification du besoin sera donc différente. C'est pourquoi, la première étape du processus d'achat est d'identifier le besoin. Qui, peut-être un besoin ponctuel matérialisé sous forme d'une demande d'achat (DA) ou une commande urgente qui doit être clairement identifiée.

Cette étape permet de déterminer la nature du besoin de manière quantitative ou qualitative, donc, elle revient à définir le produit ou le service que l'on veut l'acheteur, en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'élaboration d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service.

Selon PHILIPPE Petit : « cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

- L'utilisateur pour son expérience terrain ;
- Le prescripteur pour sa connaissance technique ;
- Le fournisseur pour son offre ;
- L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts »¹¹³.

5.2. Recherche des fournisseurs

Une fois que le besoin de l'entreprise identifiée, la seconde étape est la sélection des meilleurs fournisseurs. A cet effet, deux hypothèses sont à mettre en œuvre, Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du registre de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de « Sourcing et d'homologation » des nouveaux fournisseurs. Alors si l'entreprise opte pour la deuxième hypothèse elle doit :

- Collecter les informations nécessaires pour chacune des entreprises ;
- Réaliser un inventaire détaillé permettant de comparer les fournisseurs ;
- Contrôler les homologations pour s'assurer que les fournisseurs sélectionnés répondent aux besoins de l'entreprise.

¹¹³ PHILIPPE (P), « Toute la fonction achats », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2012, page 19.

5.3. Lancer un appel d'offres

Une fois que la sélection est établie, il est temps d'entrer en relation avec les fournisseurs sous forme de consultations publiées sur la presse, elles durent généralement une semaine à dix jours. L'appel d'offres est constitué d'un :

- **Cahier des clauses générales** : il est constitué d'un ensemble de clauses liant l'acheteur et le vendeur, ce sont des clauses de nature juridiques et réglementaires, ce cahier est établi par la direction achat/approvisionnement et contient tous les engagements que doit respecter le fournisseur, ainsi que toutes ses obligations et ses devoirs. Le fournisseur est tenu à mentionner l'expression « lu et approuvé » ainsi que son nom, son cachet, sa signature, et son statut au niveau de l'entreprise qu'il représente.

- **Cahier des charges** : il indique toutes les caractéristiques techniques des matières, il représente le guide de l'acheteur, il contient :

- La désignation des matières premières ;
- Le numéro de poste correspondant à chaque matière ;
- La voie d'administration ;
- La quantité.

- **Demande officielle** : C'est une correspondance officielle établie par le directeur général, elle accompagne le cahier des charges. Une fois que le délai de l'appel d'offres est dépassé, on passe à l'ouverture des plis par une commission d'ouverture, afin de sélectionner l'offre la plus avantageuse, l'entreprise recourt à un tableau comparatif des offres, puis elle classe les fournisseurs selon les meilleures offres tenant compte du prix des marchandises, leurs qualités ainsi que leurs délais de livraison.

5.4. Négociation et Contractualisation

Les négociations et contractualisations rentrent dans le cadre de fournir des liens économique et juridique valable.

5.4.1. La négociation

La négociation est avant tout l'art de savoir communiquer, ce qui implique être clair et compréhensif dont le but est que les deux parties, le fournisseur et l'acheteur arrivent à un compromis que chacun juge acceptable et établiront ainsi une relation saine et durable.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

Les différents types de la négociation : On peut donc parler aujourd'hui de deux types de négociation :

- La négociation « présentielle ou de face à face » ;
- La négociation en ligne.

Les éléments de la négociation : Le produit à acheter étant clairement défini selon le cahier des charges tous les éléments qui apparaîtront sur le bon de commande seront négociés, à savoir :

- Le prix ;
- Le délai de livraison ;
- Les conditions de livraison ;
- Les conditions de paiement ;
- Les documents à fournir ;
- Les prestations annexes éventuelles (garantie, installation, pièce de rechange, ...etc).

Le déroulement de la négociation : La négociation se déroule généralement en quatre (04) phases :

- La présentation réciproque (fournisseur et acheteur présentent chacun sa société) ;
- L'expression du besoin par l'acheteur ;
- Proposition des solutions par le fournisseur ;
- La recherche d'un accord.

5.4.2. La contractualisation

Selon Philippe (P) : « la contractualisation formalise l'accord obtenu avec le fournisseur, il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (comme une intention des parties, accord des volontés) »¹¹⁴. Il s'agit, alors du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur.

Selon Roger (P) : « on peut distinguer 04 pratiques :

¹¹⁴ Philippe (P), op.cit, page 22.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

- **L'accord-cadre** : est pratiqué pour des accords de référencement et utiliser dans les achats de négoce où des structures décentralisées.
- **Le contrat cadre** : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqué plus haut.
- **Le contrat** : il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissements (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études ...).
- **Le bon de commande** : Son utilisation est recommandée quand le risque sur l'achat est très faible, et que le coût d'un transfert est marginal »¹¹⁵.

5.5. Exécution des contrats

Elle nécessite deux outils :

- Une mesure de la satisfaction « client interne » ;
- Une mesure de performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service globale, un plan de progrès), elle concerne des projets comportant des interventions multiples de la pluparts du fournisseur et de son donneur d'ordre.

5.6. Pilotage de la performance

La dernière étape du processus d'achat revient au pilotage de la performance. La fonction achat est responsable de la réussite du processus dans l'ensemble, elle doit être en mesure d'atteindre les objectifs définis en amont et de prendre les mesures nécessaires pour les améliorer. Cette dernière étape cruciale, met en avant le principe d'amélioration qui caractérise tout processus majeur d'une entreprise. En le représentant sous la forme d'un cycle, on signifie le lien continu entre la dernière et la première étape.

¹¹⁵ Roger, François, all, « Le manuel des achats : processus, management, audit », éditions d'Organisation, page 141.

6. Les intervenants du processus achat

Différents acteurs forment le centre d'achat, c'est-à-dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, les membres chargés des achats dans une organisation ne sont pas les acteurs exclusifs de ce processus. Les acteurs majeurs sont les suivants :

- **Les utilisateurs** : ils jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins, et ceux qui recevront les biens (les consommateurs).
- **Les prescripteurs** : ils jouent un rôle dans la définition des spécifications relatives à l'achat.
- **Les acheteurs** : ils prennent en charge la définition des conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs.
- **Les payeurs** : c'est-à-dire ceux qui financent l'achat (ils engagent les fonds nécessaires à la transaction).
- **Les décideurs** : ils ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple).
- **Les conseillers** : sont ceux qui influencent le processus d'achat par la diffusion des informations aux acteurs précédemment cités.
- **Les filtres** : ils sont des contrôleurs du comportement des membres du centre d'achat.

Section 03 : La gestion des stocks

Le contexte économique actuel et l'évolution de la compétitivité incitent les entreprises à contrôler les outils permettant de gérer efficacement leurs approvisionnements et leurs stocks.

En effet, La gestion des stocks occupe une place très importante dans une entreprise, dans le but de protéger le processus des stocks et réduire tous types de fraude et défaillance. Et pour cela, l'objectif principal de la gestion des stocks est précisément d'aller vers une performance accrue pour mieux les maîtriser.

Pour donner plus de détails ; nous allons deviser ce titre en deux sous- titres, qui sont :

- Généralité sur les stocks ;
- Présentation de la gestion des stocks.

1. Généralité sur les stocks

Les stocks sont constitués essentiellement de marchandises, de matières premières et fournitures et d'autres approvisionnements dont la valeur se rapproche parfois plus de la moitié du total de l'actif des entreprises. Ainsi, les stocks représentent un élément vital pour les entreprises. La mauvaise gestion des stocks peut mettre en péril la production, entraîner des problèmes d'approvisionnement et par conséquent avoir un impact négatif sur l'activité des entreprises. De ce fait, les stocks doivent être gérés avec beaucoup d'habileté pour une bonne rentabilité de l'entreprise.

1.1. Définition des stocks

On peut définir un stock comme suit :

1^{ère} définition :

D'après Pierre ZERMATI : « le stock est un ensemble de marchandises ou d'article accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure, plus au moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et mesure de leur besoin sans leur imposer les délais d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisses »¹¹⁶.

2^{ème} définition :

Selon BELACEL Med Said : « un stock est un ensemble de marchandises accumulées ou entreposées en attente de transformation ou d'écoulement »¹¹⁷.

3^{ème} définition :

Selon Michel CROLAIS : « le stock constitue tous les produits et matières présents dans l'entreprise et qui lui appartiennent, à quelques stades de l'évolution qu'ils se trouvent, depuis le jour de leur acquisition par la société jusqu'à ce que, sous une autre forme, ils soient vendus »¹¹⁸.

D'après les définitions cités en dessus, on peut comprendre que Le stock est un ensemble de marchandises ou d'article accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure, plus au moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et mesure de leur besoin sans leur imposer les délais d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs

¹¹⁶ ZERMATI Pierre, « Pratique de la gestion des stocks », 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2003, page 4.

¹¹⁷ BELACEL Med Said, « Gestion des stocks », édition DUNOD, 1988, page 5.

¹¹⁸ Michel CROLAIS, « Gestion intégrée des stocks et approvisionnements », France, 1973, page 11.

1.2. Classification des stocks

Selon le système comptable financier, Les stocks sont inscrits à l'actif du bilan, (compte de la classe 3 du bilan; Il comprend l'ensemble des biens acquis ou créés par l'entreprise et qui sont destinés à être vendus, consommés pour les besoins de la fabrication ou de l'exploitation ; l'ensemble des biens de l'entreprise est divisés en sous ensemble dont nous citons ¹¹⁹:

- **Le compte 30** : marchandises achetées en vue d'être revendues en l'état.
- **Le compte 31** : matières premières et fournitures achetées pour être transformées et entrant la composition des produits traités ou fabriqués.
- **Le compte 32** : autres approvisionnements, dont les matières consommables (321), les fournitures consommables (322) et les emballages (326), qui sont les substances et l'objet qui concourant au traitement, à la fabrication ou à l'exploitation sans entrer dans la composition des produits traités ou fabriqués.
- **Le compte 33** : les encours de production de bien.
- **Le compte 34** : les encours de production de services.
- **Le compte 35** : les produits fabriqués par l'entité dont : produits intermédiaires (351), produits finis (355), produits résiduels ou matières de récupération (358).
- **Le compte 36** : les stocks provenant d'immobilisations qui comprennent les éléments démontés ou récupérés des immobilisations corporelles (ce compte est débité par le crédit du compte d'immobilisations concerné).
- **Le compte 37** : les stocks contrôlés par l'entité mais non détenus physiquement à la clôture de l'exercice : stocks en dépôt ou en consignation, stocks en cours de route.

1.3. Les différents niveaux du stock

On distingue des différents niveaux de stocks dans le processus de gestion des stocks :

- **Le stock moyen** : c'est le stock détenu en moyen pour l'entreprise. Il se calcule comme suit :

¹¹⁹ BLACEL Med Said, Op.cit, page 7.

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

$$\text{Stock moyen} = (\text{Stock initial} + \text{Stock final}) / 2$$

- **Le stock actif** : c'est la quantité des produits ou des matières premières qui rentrent ou sortent en stock.
- **Le stock de sécurité** : c'est le niveau de stock à doter par toute entreprise pour faire face à des événements imprévus.
- **Le stock d'alerte** : c'est le niveau du stock qui déclenche la commande, en fonction du délai habituel de livraison, autrement dit, c'est le niveau du stock qui permet de satisfaire la demande pendant les délais de livraison et de maintenir le stock de sécurité s'il existe.
- **Le stock minimal ou critique** : c'est le stock à partir duquel l'entreprise souhaite ne jamais se retrouver, il permet d'éviter toute rupture, même si un événement exceptionnel survient (retard de livraison, accélération brutale de commande ... etc), autrement dit, c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc :

$$\text{Stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$$

- **Le stock maximum** : c'est le niveau du stock que l'entreprise évite d'aller au-delà pour des raisons d'aire de stockage insuffisant qui pourra occasionner les risques de mévente ou de coût de stockage trop élevé.

1.4. Les coûts engendrés par les stocks

Le coût se définit comme étant l'ensemble des charges supportées pour atteindre un objectif bien précis pour réaliser une activité. Divers coûts sont liés au stock à savoir :

- Le coût global de passation ou coût de lancement des commandes ;
- Le coût global de stockage ou de possession du stock ;
- Le coût de pénurie ou coût de rupture du stock.

1.4.1. Le coût global de passation ou coût de lancement des commandes

Chaque nouvelle commande induit des coûts liés :

- A son lancement et son suivi ;

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

- A son transport ;
- A sa réception et son contrôle.

Le coût de lancement ou coût de passation des commandes représente tous les frais liés à la passation des commandes parmi lesquelles on cite : les frais de téléphone, le fax, frais de déplacement, frais du transport, les frais de photocopie, ... etc). Et ce coût est considéré comme proportionnel au nombre de commande.

$$\text{Coût de passation} = \text{coût pour une commande} * \text{nombre de commandes}$$

1.4.2. Le coût global de stockage ou de possession du stock

Le coût comprend :

- Coût des entrepôts (plus le stock est élevé plus l'entreprise doit disposer de surface important pour le stockage) ;
- Risque de détérioration, de vol ;
- Risque d'obsolescence (risque que les matières soient périmées).

Ces éléments sont ressentir un coût proportionnel au niveau du stock en valeur et au temps. Ce coût est généralement exprimé par un taux annuel applicable à la valeur du stock moyen.

Le taux annuel de possession $t\%$ est le coût de possession ramené à unité monétaire de matériel stocké. Il est obtenu en divisant le coût total des frais de possession par le stock moyen, ces frais couvrent : les coûts de magasinage (loyer et entretien des locaux, assurance, frais du personnel et de manutention, gardiennage, électricité ... etc), l'intérêt du capital immobilisé, les détériorations du matériel et les risques d'obsolescence.

Le coût de stockage ou de possession se calcule comme suit :

$$\text{Coût de possession} = \text{le taux de maintien en stock en \%} * \text{valeur de stock moyen}$$

1.4.3. Le coût de pénurie ou de rupture de stock

Le non disponibilité des approvisionnements au moment voulu peut entraîner :

- Un retard et une désorganisation sur la chaîne de production (coût de sous activité) ;
- La non satisfaction des clients dont la demande risque d'échapper à l'entreprise.

Les coûts de pénurie sont difficiles à évaluer car ils ne sont pas mis en évidence par la comptabilité.

1.5. Avantages et inconvénients des stocks

La fonction du stockage contient des avantages et des inconvénients, à savoir :

1.5.1. Avantages

- Des stocks, peuvent être constitués dans un but spéculatif, on achète à bas prix pour revendre à la hausse ;
- Un stock permet d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière ;
- En achetant par grandes quantités, on bénéficie en général d'une réduction du prix unitaire ;
- Lorsqu'un produit n'est pas disponible immédiatement, le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'en fait sentir et d'éviter ainsi l'attente par fois longue de la livraison.

1.5.2. Inconvénients

- Le premier inconvénient qui vient à l'esprit est qu'il y'a des produits qui ne se conservent pas et qu'on ne peut pas les stocker ;
- N'oublions pas non plus qu'un stock doit être gardé (protection contre le vol), protéger des intempéries, de l'incendie, des rongeurs, des inondations ;
- Le risque du marché, risque quasi inexistant (changement des prix) ;
- Créer des mouvements supplémentaires puisqu'il faudra transférer le stock vers la production ou la commercialisation ;
- Occupe de la place dans une entreprise ;
- Un budget très important pour gérer le stock.

2. Présentation de la gestion des stocks

La gestion des stocks est considérée comme l'ensemble des activités se rapportant à la planification, à la constitution, au dénombrement, à l'entreposage des stocks et visant à assurer de façon optimale la disponibilité des matières, des composantes, des articles de façon à satisfaire, dans les conditions les plus économiques, les besoins de la production et de la vente.

En effet, la gestion des stocks est une activité contraignante pour un bon nombre d'entreprises contemporaines. Cette conception est attribuable au fait que les stocks sont communément perçus comme des centres de coûts qui oppriment les finances des entreprises, surtout celles des entreprises de production.

2.1. Définition de la gestion des stocks

On peut définir la gestion des stocks comme étant l'ensemble des tâches de la plus simple à la plus complexe nécessaire à l'établissement et à la réalisation du programme d'approvisionnement de l'entreprise et au stockage de la marchandise.

Quand on parle de gestion des stocks, on ne parle pas uniquement de produits finis, il s'agit aussi du stock de matière première ou de produits semi-finis.

Une bonne gestion de stock consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment, il consiste donc à trouver cet équilibre qui permettra de maximiser le profit en minimisant les coûts. Les prévisions et la planification sont des outils efficaces au service de la gestion des stocks.

2.2. Le rôle et l'importance de la gestion des stocks

La gestion du stock joue un grand rôle et une importance considérable dans le fonctionnement de l'activité de l'entreprise, à savoir :

2.2.1. Le rôle

La gestion des stocks a pour mission d'éviter les ruptures, de minimiser au mieux l'immobilisation des stocks et favoriser les conditions d'approvisionnement, pour lui permettre d'être à même de mener avec succès ses missions. Donc le rôle de la gestion des stocks est :

Chapitre 03 : La fonction approvisionnement

- De maintenir un stock nécessaire et suffisant, dans les cas plus économiques en plus du travail routinier ;
- Le stock doit satisfaire le besoins des différents utilisateurs, il ne garde son niveau que si on l'approvisionne ;
- Le stock est situé entre deux états :
 - Un courant d'entrée en stock, d'approvisionnement ou de réception de marchandises dans les magasins ;
 - Un courant de sortie de stock ou de consommation ou de production finale.
- Le stock sert d'abord à parer à la pénurie : l'existence d'un stock se justifie pour le souci légitime de parier aux aléas de consommation et à se prémunir contre les aléas de livraison ;
- Le stock croit quand il est approvisionné, il décroît quand il est consommé ; Il joue donc un rôle de régulateur.

2.2.2. L'importance de la gestion des stocks

- La place de la gestion des stocks est sujette encore à discussion et à controverse ; chaque entreprise en fonction de sa stratégie et de ses objectifs, définit la place de la gestion des stocks dans son schéma fonctionnel ;
- Certains gestionnaires placent la gestion des stocks sous l'autorité hiérarchique de la direction, alors que d'autres la relient indifféremment aux fonctions approvisionnements ;
- Commercialisation ou production ;
- Sans nous substituer aux spécialistes en organisation, nous pouvons néanmoins dégager les grandes tendances en matière de place de la gestion des stocks dans le schéma fonctionnel de l'entreprise, celle-ci se résume en :
 - Plus la structure gestion des stocks est rapprochée des centres de décision plus son efficacité et impact, sont renforcés ;
 - Il y a tout intérêt à la rattacher à la fonction qui, à un moment de la vie de l'entreprise, est essentielle à la bonne marche de l'ensemble, et considérée comme névralgique.

2.3. La codification des articles et lieux de stockages

Les responsables de la gestion des stocks d'une entreprise mettent les articles approvisionnés dans des lieux de stockage conforme à sa nature, et de même ils confient des codes spécifiques pour chaque article afin de bien distinguer entre eux, et assurer l'organisation du stock.

2.3.1. La codification des articles

On peut comprendre la codification des articles comme suivant :

A. Définition de la codification

La codification est une technique qui permet de passer du langage manuel à un langage symbolique, dont l'interprétation est plus riche. Elle permet de représenter une expression plus au moins complexe par un groupe de caractères alphanumériques plus conçus appelé code.

B. Les caractéristiques d'une bonne codification

Un bon code doit remplir les conditions suivantes :

- **Etre discriminant** : le code doit jouer un rôle de distinction entre les articles du magasin.
- **Etre stable** : un système de codification pour être efficace doit avoir une certaine stabilité dans le temps.
- **Etre pratique** : c'est-à-dire facile à manipuler et à retenir.

C. Référence d'article

En complément du code, la référence est considérée comme des informations de définition de produit. Elle vient identifier d'une façon suffisante les caractéristiques.

2.3.2. Lieux des stockages

- Le magasin

Le magasin est l'endroit où les articles achetés ou fabriqués sont magasinés c'est-à-dire reçus, conservés, prélevés et distribués. Les magasins diffèrent selon leurs tailles; magasins de petite taille et magasins de grande taille (dépôts).

- Les parcs de stockages

Certains matériels n'exigent pas une conservation sous abri, et peuvent être stockés sur parc, celui-ci sera évidemment de plain-pied.

2.4. Les méthodes de gestion des stocks

Il existe plusieurs méthodes pour la gestion des stocks, à savoir :

2.4.1. Méthode des suivis administratifs des stocks

Pour un bon suivi administratif des stocks il y a deux méthodes, qui sont :

A. Méthode de 20/80

Cette méthode repose sur deux catégories de produit, auquel :

- 20 % des articles en stock font 80 % des mouvements en valeur ;
- 80 % des articles restant ne font que 20 % en valeur.

Dans les entreprises où les nomenclatures des articles en stocks est importante et les valeurs de consommation variables d'un article à un autre, le suivi d'une manière rigoureuse coûte cher.

Dans ces entreprises, si on classe les articles consommés par ordre croissant des valeurs et des consommations annuelles, on constate généralement que 20 % de la nomenclature (produits) fournissent 80 % de la valeur totale de la consommation annuelle, et que 80 % restant fournissent 20 % de la valeur totale.

B. Méthode ABC

Le classement A.B.C des articles consiste à différencier les articles, en fonction des valeurs de sorties de stock annuelles, qu'ils représentent.

Cette méthode a été mise au point aux États-Unis d'Amérique sous la désignation de management by exception « Direction par exception », ou tout simplement méthode A.B.C ; cette méthode répartit le stock en trois groupes dont chacun est désigné par une des trois lettres à savoir A.B.C.

2.4.2. Les méthodes d'évaluation des stocks

Pour y remédier 4 méthodes de calcul sont proposées aux entreprises :

A. L'inventaire

L'entreprise doit obligatoirement procéder à l'inventaire physique extracomptable de stock, c'est-à-dire récolement matériel des existants. C'est l'inventaire intermittent. Elle peut aussi faire un suivi comptable à tout moment de son stock par l'inventaire permanent¹²⁰.

- **L'inventaire comptable permanent** : L'inventaire comptable permanent est une organisation des comptes de stocks qui permet de connaître, en cours d'exercice, les existants en stock en quantité et en valeur. Il est donc plus complet que la comptabilité matière.
- **l'inventaire intermittent** : L'inventaire intermittent consiste en le recensement physique de toutes les marchandises restantes en stock en fin d'exercice. Il suppose que la marchandise (matière) est vendue (consommée), si elle n'est pas en stock à la fin de la période.

B. La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)

Dans cette méthode, on trouve : la méthode du coût unitaire moyen pondéré après chaque entrée de produit, et la méthode du coût unitaire moyen pondéré en fin de période.

- La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP) après chaque entrée :

Le coût unitaire moyen pondéré est calculé après chaque entrée en divisant la valeur du stock restant, majorée du montant de l'entrée, et divisé par la quantité du stock restant majorée de la quantité entrée.

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Stocks précédents en valeur} + \text{les entrées en valeur}}{\text{Stocks précédents en quantité} + \text{les entrées en quantité}}$$

La valeur initiale du stock reste inchangée tant qu'il n'y a pas d'entrée. Dans cette méthode se sont seulement les entrées qui modifient le coût moyen unitaire pondéré, les sorties ne le modifient pas.

- La méthode du coût moyen unitaire pondéré (CUMP) en fin de période:

Le coût moyen pondéré est calculé à la fin de la période en divisant la valeur du stock de début de période majoré du montant des entrées de la période, et divisé par la quantité du stock initial majoré des quantités entrées dans la période.

¹²⁰ ZITOUNI Tayeb, « COMPTABILITE ANALYTIQUE », Bertie édition, 2003, page 04.

$$\text{CUMP} = \frac{\text{Stock initial}_{\text{en valeur}} + \text{les entrées}_{\text{en valeur}}}{\text{Stock initial}_{\text{en quantité}} + \text{les entrées}_{\text{en quantité}}}$$

Toutes les sorties de stock de la période se font à la même valeur, et ne peuvent être calculées qu'à la fin de la période.

C. La méthode du premier entré – premier sorti FIFO (First In First Out)

La méthode « premier entré - premier sorti » est d'une grande simplicité et ne nécessite aucun calcul préalable pour la valorisation des sorties, puisque celles-ci se font dans l'ordre chronologique des entrées sans mélanger les éléments entrés à des dates différentes dans le stock.

D. La méthode du dernier entré - premier sorti LIFO (Last In First Out)

La méthode LIFO est fondée sur le principe suivant : les actifs produits ou achetés en dernier, sont les premiers à sortir à nouveau du stock, en étant soit utilisés intégralement, soit vendus ou jetés.

Autrement dit, cette méthode considère que l'entreprise se débarrasse en premier des actifs acquis le plus récemment. Lorsque des actifs quittent le stock, leur prix est donc celui des derniers entrés.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les généralités sur l'approvisionnement, et de faire par la suite une présentation de la fonction achat et de stockage, pour conclure que l'approvisionnement est un élément clé de toute entreprise, parce que ça va lui permettre la bonne marche de la gestion et de tenir et améliorer sa performance, et cela accompagnant avec une bonne politique d'achat et de stockage.

Les dirigeants d'entreprise doivent mettre en place des moyens ou outils efficaces qui permettront de renforcer le contrôle interne dans le processus d'approvisionnement. Et pour cela, on va entamer dans le prochain chapitre un cas pratique sur l'audit des approvisionnements.

Chapitre 04 :
**La pratique de l'audit
interne en sein de l'EPE-
TRANSBOIS-SPA**

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Après avoir développé l'approche théorique sur l'audit en générale, contrôle interne, l'audit interne, et sur la fonction approvisionnement, nous essaierons maintenant d'aborder notre étude pratique.

A travers ce chapitre nous mettrons en pratique tous les concepts théoriques acquis durant nos travaux précédents, dans le but de conduire une mission d'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Ce qui nous amène à s'intéresser essentiellement en premier lieu à la présentation de l'entreprise qui nous a accueillis durant notre stage, et de l'audit interne dans cette dernière. Puis en seconde lieu la réalisation de la mission d'audit interne de la fonction approvisionnement.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil d'EPE-TRANSBOIS-SPA

Dans cette présente section, nous allons commencer premièrement par une présentation générale de l'entreprise TRANSBOIS, puis en seconde, l'audit interne dans cette entreprise.

1. Présentation de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

C'est une entreprise publique économique de transformation du bois, sous forme d'une société par action, se présente par l'abréviation « EPE-TRANSBOIS-SPA », avec un capital de 28 125 000 DA. Elle est la principale entreprise en Algérie, ayant cumulé un savoir faire indéniable dans le domaine de la transformation du bois. Cette entreprise a pour objet de fabrication et commercialisation des panneaux 100% bois dont : panneaux particules ou agglomérer, panneaux ennoblis, de latté, de contreplaqué, placage tranches ..., ou bien d'une manière générale, elle pratique toutes activités de production liées au bois et à sa transformation.

Elle a été inauguré le 24/11/1972 par le défunt président de la République Houari BOUMEDIENE et mise en service en 1973, elle comporte trois chaines de production principales de transformation du bois par l'utilisation des machines, et d'équipements mécaniques notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, ... etc.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

1.1. Historique

Afin de subvenir aux besoins de l'Algérie au bois et ces dérivés, les autorités nationales ont créé la société nationale des lièges (SNL), le 22 février 1968 est née la société nationale des industries du BOIS « SNIB », quatre années après, suite à l'ordonnance du 03/10/1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion des industries lièges, est née alors la Société Nationale des Lièges et du Bois (SNLB).

Depuis sa création la maîtrise de sa gestion et son contrôle sont devenus un problème majeur pour les responsables qui ont pensé par la suite à une spécialisation des fonctions, la société est ainsi prise en charge par des structures distinctes de la production et de la commercialisation. C'est dans cette optique que la « SNLB », a été restructurée suivant différents secteurs d'activités, le 30/06/1983 pour donner naissance aux entreprises suivantes :

- Entreprise Nationale de Liège (ANL) ;
- Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois (ENATB) ;
- Entreprise Nationale des Articles Quincailleries Serrurier (ENAQSA) ;
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué (ANMGP).

La réalisation de la majorité de ces entreprises, a été effectuée par des sociétés étrangères en l'occurrence des sociétés belges.

La « SNLB » s'approvisionnait à partir de la SONACOB, le 01/06/1998 l'entreprise TRANBOIS-SPA a été filialisé à l'issue de la structuration de l'ENATB passant aussi à l'autonomie. Les 10 juin 1998 selon les termes de la note du 28 mars 1998 de monsieur le directeur général de l'ENATB (l'entreprise nationale de transformation de bois).

Actuellement devenue le groupe WOOD MANUFACTURE (W.M). L'ancienne unité de production, après la transformation juridique, devient société commerciale de forme société par action (SPA), est filiale de groupe W.M. sous le nom Entreprise Publique Economique (EPE-TRANSBOIS), l'entreprise de transformation de bois de Bejaia dont le capital est de 28 125 000 000 DDA entièrement détenu par le groupe W.M. et dont le siège est situé à Bejaia. Donc au plan juridique définitivement constituée après son inscription au registre de

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

1.2. La situation géographique

L'unité de TRANSBOIS est située à l'Est du port de Bejaïa. Elle est à proximité des réseaux d'approvisionnement et de distribution les plus importants à savoir : le port de Bejaïa, la route nationale N° 09, l'aéroport et le chemin de fer. Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares dont la majeure partie est occupée par le parc de réception du bois, les parcs des premières transformations agrumes et les routes pour la libre circulation des engins (camions, Clarke ...). Le reste est constitué en :

- Un atelier de production ;
- Un atelier de maintenance ;
- Des locaux administratifs ;
- Des magasins de stockage (produits finis) ;
- Deux hangars pour chaudières.

1.3. Missions et objectifs de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

L'entreprise de TRANSBOIS exerce une mission très importante au niveau national, et pour réaliser cette mission elle fixe des objectifs.

1.3.1. Les missions

L'entreprise SPA-TRANSBOIS est la plus grande société de transformation de bois au niveau national. Qui a comme mission l'exploitation avec sa capacité de production installé et l'ensemble des factures de production (Ressource humain, marchandise, matière première, et fourniture) en amont afin de réaliser des stocks avale (produit finis). Donc, sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre du développement du secteur de l'industrie.

Et son domaine d'activité est basé sur les produits suivants: le contre plaqué, le panneau Latté, le panneau de particule, placage de tranchage, sciage de bois.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

1.3.2. Les objectifs

Les objectifs visés par l'EPE-TRANSBOIS-SPA peuvent être présentés comme suit :

- Production et commercialisation des produits ;
- Satisfaire le marché local et le besoin des entreprises de menuiserie générale et d'ameublement en matière de bois ;
- Réalisation des bénéfices ;
- Donner une meilleur image à l'entreprise ;
- Création des postes de travail ;
- L'élargissement de la distribution au niveau national, ainsi que la relance de l'économie en particulier.

1.4. Les principaux produits de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

L'entreprise TRANSBOIS est spécialisée dans la transformation et la commercialisation du bois de toute nature. Elle fabrique les produits suivants :

- Panneaux 100% en bois ;
- Panneaux particules ou agglomérés ;
- Panneaux contreplaqué ;
- Panneaux particules ennoblis ;
- Panneaux mélaminés en plusieurs colories ;
- Panneaux Lattés.

1.5. Moyens de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

L'entreprise a capitalisée une maîtrise réelle de son métier de transformation du bois dans le strict respect des bonnes pratiques de fabrication. Afin de bien satisfaire la demande des clients. Et pour cela l'entreprise mobilise différents moyens soit matériels, humains ou financier.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

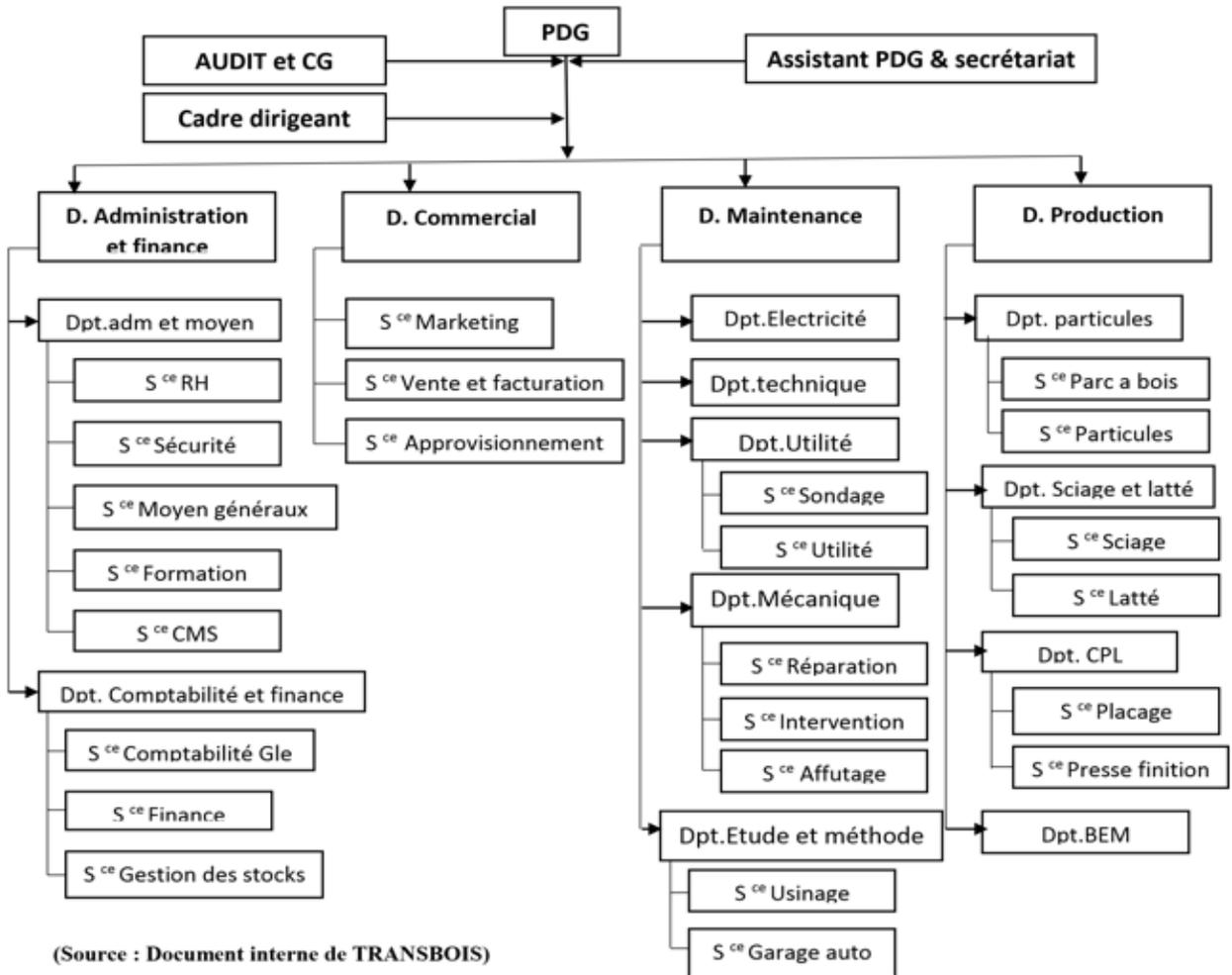
- **Moyens matériels** : on peut trouver plusieurs marques et types de machines utilisées dans les ateliers de production, qui sont : Machine de sciages, de séchage (sèche les plaques), broyeur (broyer les déchets du bois en plaquettes), raffineur, machine pressage, encollage. Et leurs origines viennent généralement de l'Europe et Canada.
- **Moyens humains** : l'effectif total de l'entreprise est de 250 à 499 employés à l'année 2019, réparti dans les catégories suivantes : des cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécution.

1.6. La structure organisationnelle de l'entreprise EPE-TRANSBOIS-SPA

La structure organisationnelle de l'entreprise TRANSBOIS est décomposée en départements et services, elle s'illustre comme suite :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Figure n° 09 : Organigramme général d'EPE-TRANSBOIS-SPA



1.6.1. Le président Directeur Général

Le PDG est responsable du bon fonctionnement du plan stratégique de l'entreprise, et en cas d'absence, le directeur d'administration et finances assure le remplacement. Le directeur d'administration et finance : il est le bras droit du PDG et son assistant. Il assure le suivi de la gestion de toutes les directions de l'entreprise.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

1.6.2. Le secrétariat

Son travail se situe au niveau de la direction générale (la saisie, le courrier, ...).

1.6.3. Audit et contrôle de gestion

C'est une fonction qui recueille l'ensemble des informations qui proviennent de toutes les structures de l'entreprise de TRANSBOIS. Le contrôle de gestion recouvre l'ensemble des techniques quantitatives susceptibles d'être utilisées pour faciliter la prise de décision. Il a pour rôle :

- La détermination de calcul du prix de revient ;
- Le contrôle budgétaire ;
- L'élaboration des rapports d'activité de l'unité.

1.6.4. La direction administration et finances

Elle comprend deux départements : département administration et moyens et le département comptabilité et finances.

A. Département administration et moyens

Le chef du département administration et moyens, occupe un poste très sensible et sa principale tâche est d'assurer le suivi du carrière de son personnel et il veille à l'application de réglementation et les procédures en vigueur et les décisions prises au sein de son département qui comprend les services suivants :

- Service Ressources Humaines (SRH).
- Service sécurité.
- Service moyens généraux.
- Service formation.
- Centre médical et de soin.

B. Département comptabilité finance

Il élabore le budget des investissements, le budget des charges, le budget de la trésorerie et le budget d'exploitation département finance et comptabilité.

Le département comptabilité comprend les services suivants :

- Service comptabilité générale.
- Service finance.
- Service gestion des stocks.

1.6.5. La direction commerciale

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matière première (locale et importation) conformément aux besoins de production. Elle est aussi chargée d'organiser la distribution, ainsi que la satisfaction des besoins, la mise en place des produits à travers tout le pays. La direction commerciale comprend les services suivants :

- Service marketing.
- Service vente et facturation.
- Service approvisionnement.

1.6.6. La direction maintenance

Elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale ou électrique en cas de panne, prendre en charge les études de conceptions et d'aménagements.

Le rôle de la direction à travers ces département et services sont :

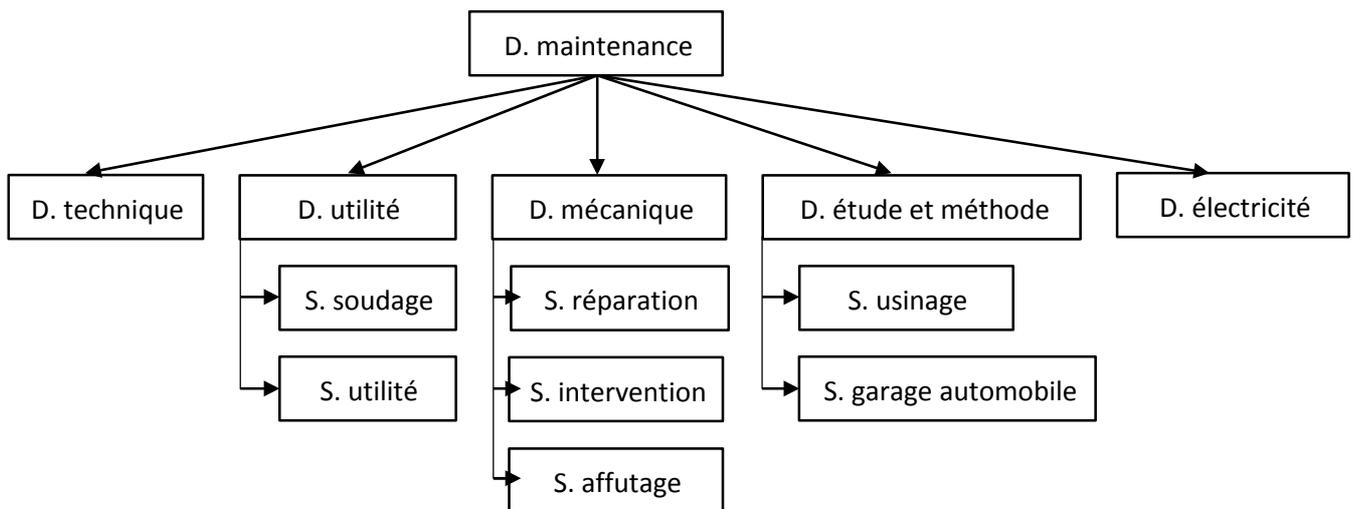
- Instauration des meilleures méthodes du travail ;
- Se rendre compte à tout moment de l'état et des modifications des machines ;
- Arriver à minimiser l'importance de la pièce de recharge par la recherche des moyens de leurs réalisations ;
- Mettre à jour la documentation, technique au fur et à mesure des modifications et améliorations effectuées sur les machines ;

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

- Assurer la gestion de la pièce de rechange ;
- Elaborer la situation périodique et le rapport mensuel.

La figure suivante nous montre que la direction maintenance comprend les départements et les services suivants :

Figure n° 10 : La direction maintenance



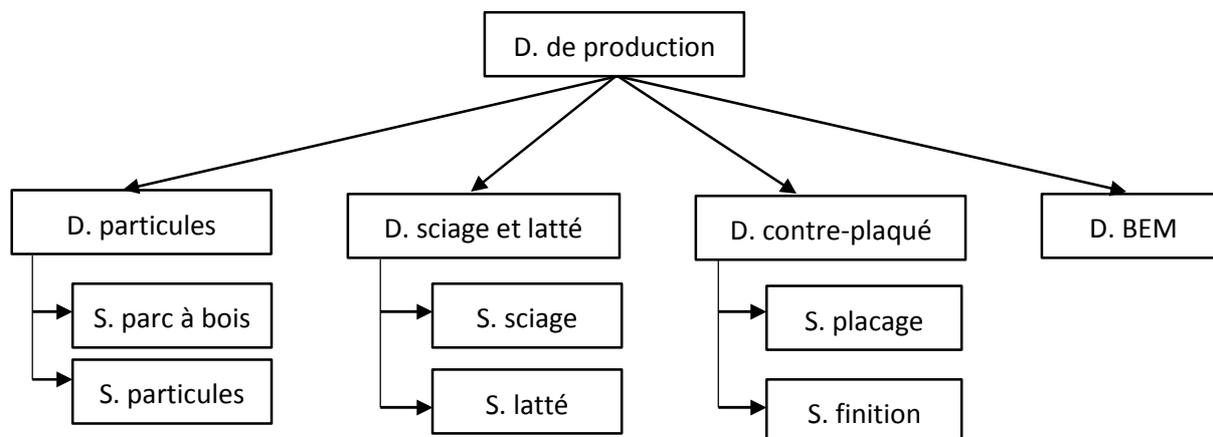
Source : Document interne d'EPE- TRANSBOIS-SPA.

1.6.7. Direction de production

Cette direction est dirigée par un directeur, qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaînes de fabrication. Elle est composée de plusieurs départements et services qui sont illustrées dans la figure suivante :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Figure n°11 : La direction de production



Source : Document interne de l'EPE- TRANSBOIS-SPA.

2. Présentation de l'audit interne au sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Pour Comprendre la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise, nous tenons à la présentée comme suite :

2.1. La naissance de la fonction d'audit interne

La cellule d'audit interne a été installée le 10 juin 2012, suite à une recommandation du Commissaire Aux Comptes (CAC). L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Elle est composée de deux éléments permanents qui sont :

- Un chef de département d'audit.
- L'auditeur interne.

2.2. Les missions et objectifs de l'audit interne

L'audit interne est une fonction qui examine objectivement le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et évalue le degré de maîtrise de ses activités.

Le contrôle interne a pour objectif d'estimer l'efficacité des autres contrôles, d'assister tous les responsables de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction et de fournir des

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

analyses, des informations sur les activités examinées, des appréciations, des recommandations et des avis pour éviter tout dysfonctionnement.

La mission de l'audit interne est d'évaluer l'efficacité de système d'organisation mis en place au sein de l'entreprise et d'améliorer la gestion des risques, par une approche systématique et méthodique, tout en donnant l'assurance sur :

- La qualité d'intégration des informations opérationnelles et financières ;
- La protection du patrimoine ;
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois ... ;
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;
- Le respect des objectifs assignés.

2.3. La place de l'audit interne

Dans l'organisation de TRANSBOIS, la fonction d'audit interne est rattachée à la direction générale pour garantir son indépendance et son objectivité vis-à-vis de toutes les autres fonctions de l'entreprise qui relèvent de son champ d'intervention.

Elle est composée d'un chef de département d'audit interne et d'auditeur qualifié et formé dans le domaine qui ont le statut des cadres supérieurs de l'entreprise.

Section 02 : Audit interne de la fonction approvisionnement

S'inscrivant dans le cadre d'une mission d'audit interne, la démarche consistera à adapter les étapes de l'audit interne au domaine des approvisionnements de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Pour bien mener notre travail, nous allons aborder en premier lieu la présentation du service approvisionnement, puis en deuxième lieu nous allons voir la démarche de la mission d'audit pour ce service approvisionnement.

1. présentation du service approvisionnement

La fonction approvisionnement est certainement la plus importante, du fait qu'elle conditionne toutes les autres étapes du cycle d'exploitation.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Que les achats soient de bonne ou de mauvaise qualité, la production puis les ventes se trouveront impactés.

Des prix insuffisamment négociés auprès des fournisseurs pèsent lourdement sur les coûts de production, obligeant ainsi les dirigeants à majorer les prix proposés à la clientèle face à une concurrence redoutable, ou à accepter un rabais sur les marges au détriment de son profit.

Des matières ou des matériaux acquis et présentant des défauts pénalisent la qualité de production, donc à terme des ventes ce qui contraint l'entreprise à engager des coûts supplémentaires pour rétablir le niveau de qualité, ainsi les prix et la qualité des achats doivent être considérés comme étant deux leviers pour l'optimisation des achats.

L'audit intervient selon l'importance des risques inhérents aux activités de l'entreprise, mais s'agissant des approvisionnements leurs positions en amont de la chaîne de la production induit de fait une plus forte exposition de l'entreprise en terme des risques, en conséquence les achats sont à inclure dans le plan d'audit dès lors que leur part dans la composition finale des produits que ce soit en terme de coûts, de qualité ou les deux est significative.

A cet effet, le Président Directeur Général de l'EPE-TRANSBOIS-SPA soucieux de l'importance et de rôle des approvisionnements, fixe comme objectif principal pour l'exercice 2020, l'optimisation des actes d'achats et décide d'engager un audit portant sur l'examen du cycle des approvisionnements de l'unité EPE-TRANSBOIS-SPA, afin de déceler les points faibles et les dysfonctionnements en vue d'engager sur le terrain les actions nécessaires.

1.1. Organisation du service approvisionnement

Le service approvisionnement appartient au département commercial, ce dernier contient les services suivants :

- Service marketing.
- Service vente et facturation.
- Service approvisionnement.

Le département approvisionnement assure la prospection du marché et la recherche de la matière première au meilleur prix et qualité, afin de satisfaire les besoins de l'unité.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Le département mène des négociations avec les fournisseurs et forme les choix possible en termes de qualité, prix et délai.

La gestion des approvisionnements est assurée par un chef de service assisté par deux structures à savoir :

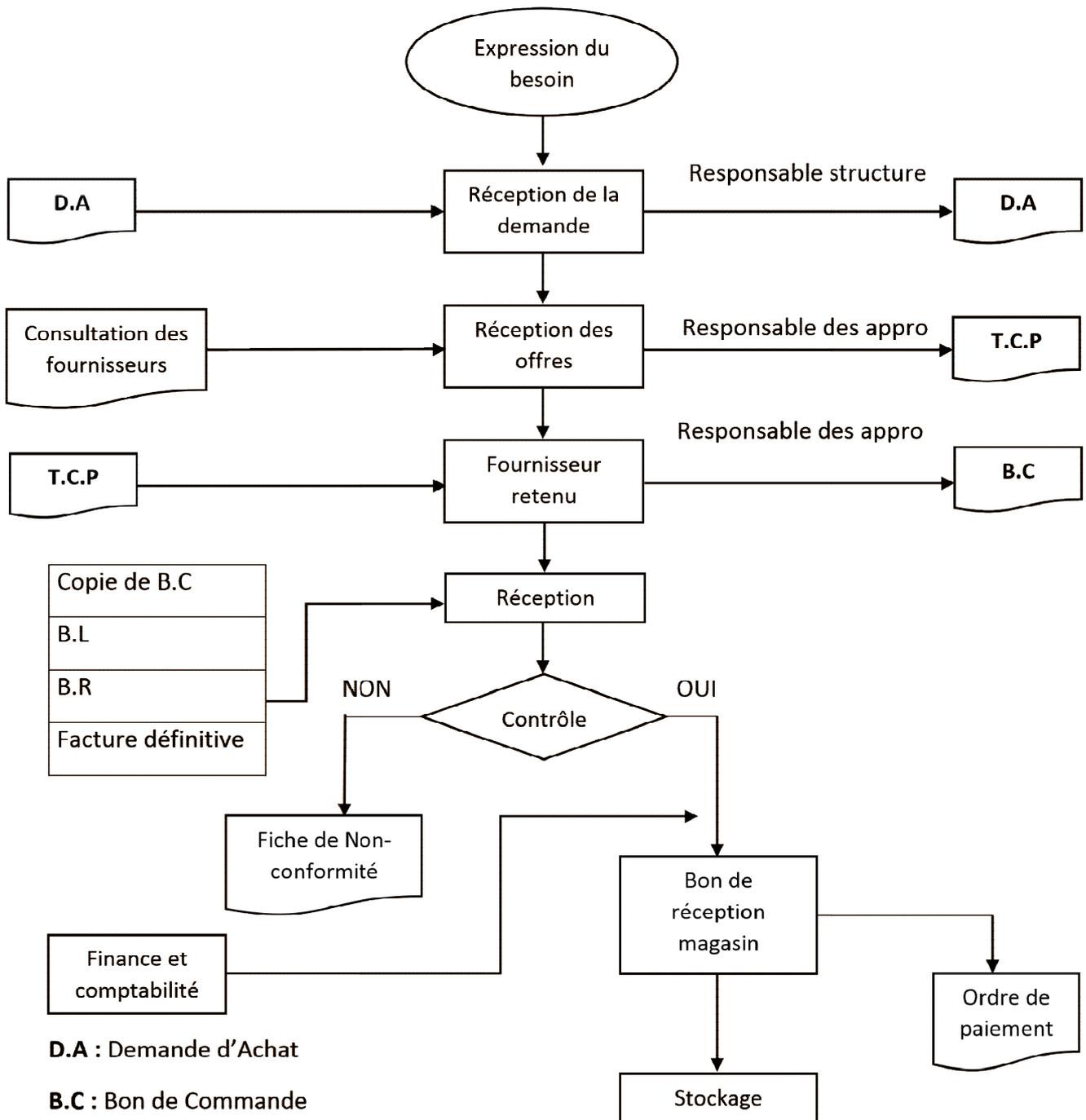
- Le service des approvisionnements.
- Le service gestion des stocks.

1.2. La procédure de la fonction approvisionnement

La procédure de l'approvisionnement dans l'EPE-TRANSBOIS-SPA se passe comme elle est présentée dans la figure ci-dessous :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Figure n°12 : Processus de la fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA



D.A : Demande d'Achat

B.C : Bon de Commande

T.C.P : tableau comparatif des prix

Source : document interne de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- **La demande d'achat** : l'achat d'une matière première bois, fournitures du bureau ou pièces de rechanges... etc, quelconque doit faire l'objet d'une demande d'achat établie par le service demandeur, destinée au service approvisionnement, en trois exemplaires :
 - Un exemplaire destiné au service approvisionnement ;
 - Un exemplaire destiné au magasinier ;
 - Un exemplaire aux services gestion de stock.

La demande d'achat est impérativement signée par quatre (04) personnes :

- Le magasinier ;
 - Les responsables du service concerné par la demande ;
 - Le service approvisionnement ;
 - Chef du service concerné.
- **La prospection** : C'est l'analyse de la demande d'achat (vérification des stocks).
 - **La consultation** : La consultation se fait pour divers fournisseurs pour permettre de choisir la meilleure offre (prix et qualité) de la matière à acheter.
 - **La réception de la facture pro forma** : l'entreprise reçoit différents facture pro forma à la demande d'offre établir.
 - **Etablissement d'un état comparatif des prix** : c'est établi un tableau qui contient les différents prix offrir par les fournisseurs afin d'effectuer la bonne sélectionne du fournisseur en terme du prix.
 - **Choix du fournisseur** : c'est choisi le fournisseur qui va satisfait sa demande.
 - **Etablissement d'un bon de commande** : Sur la base de la commande d'achat, le service approvisionnement établi un bon de commande, exprime la quantité à acheter, le délai de livraison et le prix d'achat. Ce bon est établi en quatre (04) exemplaires :
 - Un exemplaire au fournisseur ;
 - Un exemplaire au service approvisionnement ;
 - Un exemplaire à la comptabilité ;

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- Un exemplaire au magasin, pour servir de base au contrôle de la réception de la marchandise.
- **Suivi des commandes encours** : une fois la commande a été adressée au fournisseur, le service achat doit veiller au suivi des commandes encours et s'assurer que le fournisseur à respecter 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.
 - **Contrôle quantitatif** : ce contrôle est sous la responsabilité du 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 effectuer par rapport à certains spécifications et techniques ou définies dans le cahier de charge. Et donnera lieu à : L'acceptation de réception en cas de conformité du contrôle qualité sur le bon de livraison, ou le refus en cas de non-conformité en mentionnant la cause.
- **Saisir la réception** : le magasinier valide la réception da la commande selon le bon de réception en possession du bon de commande, de la facture ou de bon de livraison fournisseurs, ce bon est établie en trois exemplaires :
 - Un exemplaire adressé au service achat ;
 - Un exemplaire adressé au service demandeur ;
 - Un exemplaire est gardé au service réception (magasin).
- **Réception de la facture définitive** : La facture est un document transmis par le vendeur à son client en deux exemplaires, il faut souligner que les factures sont subordonnées à respecter certaines normes générales imposées par le code du commerce algérien.
- **Le stockage ou le déstockage** : après la réception de la commande, le magasinier entrepose la commande dans le magasin et le gestionnaire du stock procède à l'enregistrement de ces entrées et établira un bon d'entré, puis elle est livrée au service demandeur.

Lors de la sortie des fournitures, le gestionnaire du stock établira un bon de sortie et soumettra le BDF au service demandeur pour le visa de mention « service fait ».
- **Comptabilisation des factures** : le service comptable reçoit liasse des documents d'achats (bon de commande, bon de livraison, bon de réception et la facture), et effectuer

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

par la suite certains nombres d'opérations et de contrôle avant l'enregistrement des factures :

- Rapprochement de la facture avec le bon de livraison, bon de commande et bon de réception afin d'assurer que la facture est relative à une livraison effective et acceptée ;
- Contrôle arithmétique de la facture (additions, multiplications, calculs des taxes, prix unitaire ...) ;
- Contrôler les mentions obligatoires de la facture prévue par le code de commerce algérien (nom, adresse, date et numéro de la facture, numéro d'identification fiscal, numéro du registre de commerce).

Toute facture non conforme avec bon de commande et bon de livraison, ou toute facture comportant des erreurs doit être impérativement retournée au service intéressé.

- **Règlement de la facture :** les factures approuvées sont transmises à la direction générale ou directeur financier pour approbation avec les instruments du paiement (chèque, ordre de virement, espace). Une fois les paiements sont dûment autorisés, le service comptable doit mettre sur les factures originales la mention « PAYE » pour éviter un double usage. 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 l'objet d'une autorisation préalable du directeur général. Et en cas d'avances versées aux fournisseurs, le service comptable doit s'assurer que ces avances on fait l'objet d'une déduction du montant du règlement définitif des factures.

2. La mission d'audit des approvisionnements

Cette sous-section constitue la phase active de notre recherche. Elle présente la mise en œuvre de la mission d'audit interne au sein de TRANSBOIS qu'elle va consister à :

- Conduire la mission d'audit interne des approvisionnements par ses différentes phases : phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion ;
- Etablir des différents outils utilisés : entretiens, l'observation physique, la grille d'analyse des tâches, le QCI... ;
- Analyser les résultats obtenus et faire des recommandations.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

La méthodologie utilisée pour faire cette étude devrait permettre la réalisation de notre objectif : conduire la démarche de l'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de TRANSBOIS pour qu'on puisse détecter à qu'elle stade l'audit interne est important. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour la méthode analytique qui consiste à décomposer l'étude en allant du plus complexe à plus simple.

Nous avons utilisés à cet effet, un ensemble d'outils méthodologiques à savoir : l'observation physique, les entretiens, l'analyse documentaire, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, le tableau d'identification et d'évaluation des risques...etc.

Pour mener cette mission on doit passer par trois phases principales tel que :

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

2.1. Phase de préparation

Cette phase est centrée sur la détection des faiblesses dont l'examen sera l'objet de la phase de réalisation.

Cette phase aussi sollicite à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander .on trouve que cette phase compose à des étapes, à savoir :

- Ordre de mission ;
- L'étape de familiarisation ;
- Identification et l'évaluation des risques ;
- Définition des objectifs.

2.1.1. Ordre de mission (lettre de mission)

L'auditeur reçoit la lettre de mission (ordre de mission) qui est un mandat du 15/03/2020, c'est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le Directeur Général. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service d'approvisionnement à auditer. Il est présenté comme suit :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

SOCIETE DE TRANSFORMATION DU BOIS DE BEJAIA

EPE-TRANSBOIS-SPA

Siège sociale : Arrière port BP 106 Bejaia

Ordre de mission

DIRECTION GENERALE

Le Directeur Général mandate

Madame, Monsieur,

OUCHIHA Saadia et ACHIOU Nabil de la cellule d'audit- direction générale.

On l'effet de procéder selon les procédures et usages en vigueur à l'audit interne de l'activité du service approvisionnement.

- Contexte de la mission

Mission d'audit ordinaire

- Objectif de la mission

Il s'agit d'audit de gestion ayant pour objectif l'analyse des achats de l'unité, de vérifier les procédures du travail, et l'exécution des tâches, relevant de la compétence du département approvisionnement, détecter les dysfonctionnements et les manquements enregistrés, déterminer les causes et les responsabilités, formuler les recommandations et rendre compte des résultats.

- Structure concernée

Service approvisionnement.

- Durée de la mission

Du 20/03/2020 au 20/04/2020.

Monsieur le directeur commercial, le chef du service approvisionnement sont priés de porter aide et assistance aux auditeurs dans l'exercice de leur mission, et leur faciliter l'accès à tous les documents et informations.

Bejaia le 15/03/2020

Le Directeur Général

Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

<p>- Contact des fournisseurs.</p>		<p>X</p>				
<p>Réception des commandes</p> <p>- Réception de la commande.</p> <p>-Etablissement des bons d'entre (réception).</p> <p>- contrôle des bons de commandes et les bons de réceptions.</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		
<p>Constitution de la facture</p> <p>- Réception de la facture.</p> <p>- Rapprochement entre : facture, bon de commande et bon de réception.</p> <p>- Contrôle arithmétique de la facture (addition, taxes et prix unitaires...).</p> <p>- Validation de la facture.</p>		<p>X</p>			<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Comptabilisation et règlement de</p>						

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

l'achat							
- Enregistrement comptable de l'achat.						X	
- Signature des chèques.							X
- Règlement des fournisseurs.						X	

Source : établie par nous-mêmes.

D'après la grille d'analyse des tâches On constate que :

La fonction approvisionnement est divisée entre les différents acteurs de l'entreprise et ne concerne pas seulement à la direction commerciale, et on peut relever aussi le non-respect de principe de séparation des fonctions pour le service d'achat qui souffre de manque de personnels compétents, le responsable d'achat est en charge presque de toutes les tâches malgré l'existence de main d'œuvre.

La séparation des tâches est une mesure de contrôle interne essentiels et fondamentales au sein de l'entreprise, La direction commerciale veille à ce que chacun, évite les erreurs ou détectées les erreurs et les irrégularités, en temps opportun dans le cadre de ses activités courantes. En effet, la séparation des tâches rend la fraude intentionnelle difficile à réaliser.

La procédure d'achat de l'entreprise défini bien les responsabilités de chacun d'une façon claire pour que chacun assume ses responsabilités.

B. Le questionnaire de prise de connaissance

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

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

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

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° 09 : Questionnaire de prise de connaissance

Principe d'organisation

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-il un manuel des procédures internes ?	X		
Existe-il un respect des répartitions des tâches des services suivants :			
- Le service approvisionnement	X		
- Le service finance et comptabilité	X		
- Le service réception (magasinier)	X		
Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?	X		
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) ?		X	

Principe d'intégration

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?		X	
Les services suivants disposent-t-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel, fiches de stocks, ordinateur, imprimante,... etc.) :			
- Le service approvisionnement	X		
- Le service finance et comptabilité	X		
- Le service réception (magasinier)	X		

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Principe d'information

Questions	Oui	Non	Observations
- Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	X		
- Si oui, sont-elles vérifiées par une autre personne ?	X		
Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?	X		
Est-ce que les signataires des bons de commandes préparés par le service approvisionnement sont identifiables ?		X	
Est-ce que les bulletins de réception établis par le chargé de la réception sont envoyés aux services concernés?	X		
Est-ce que les exemplaires des bon établis par les Services sont archivage ?	X		
Est-ce que toutes les pièces concernant les fournisseurs non encore payés sont remises au trésorier ?	X		

Principe de permanence

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que la procédure de passation de la commande est toujours respectée ?	X		
Est-ce que le chargé de la réception applique les formalités de la procédure de réception d'une manière régulière ?	X		
Les magasins sont-ils rangés selon la taille des produits ?		X	Rangés selon le type de produit

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Les procédures d'enregistrement et de règlement de la commande sont-elles toujours respectées par le service de comptabilité et finance ?	X		
Existe-t-il une liste des personnes habilitées à signer les documents ?		X	

Principe d'universalité

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

Source : établie par nous-mêmes.

2.1.3. Identification et évaluation des risques

Il s'agit d'identifier les zones ou les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, il est à noter que cette phase d'identification est essentielle pour le conditionnement de la suite de la mission d'auditeur.

La description de processus d'approvisionnement de TRANSBOIS, nous a permis d'identifier les risques qui y ont liés.

Tableau n°10 : Le tableau d'identification et d'évaluation des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Expression des besoins.	S'assurer que les besoins sont bien exprimés et bien planifiés dans un	Les besoins ne sont pas toujours exprimés et planifiés en	Application d'une procédure formalisée permettant d'identifier systématiquement et	

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

	temps opportun.	temps opportune.	périodiquement les besoins selon les prévisions et les contrôles physiques effectuant.	Force (élevé)
Consultation et sélection du fournisseur.	Choix d'un fournisseur potentiel pour subvenir aux besoins de l'entreprise.	Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés.	Les prix pratiqués sur le marché sont inférieurs à ceux des fournisseurs.	Force (moyen)
Vérification de la convention établie par l'entreprise et l'exploitant.	Respecter les clauses du contrat entre les deux parties.	Modification sur le contenu de la convention.	Litige et risque de poursuite judiciaire.	Faiblesse (élevé)
Envoi de BC au fournisseur.	La conformité en quantité et en qualité.	Non-conformité, erreur des références ou des quantités.	Retard dans le processus d'achat.	Force (élevé)
- La date de mise en vigueur. - Le prix d'achat unitaire en HT de la convention.	Le respect de l'échéance. Définir le prix unitaire.	L'échéance n'est pas claire (illisible). Le prix n'est pas défini quand l'entreprise assure le transport.	Retard dans la réception de la marchandise. Litige entre l'entreprise et les exploitants vis-à-vis du prix.	Faiblesse (élevé)
Les bulletins de réception	Toutes les réceptions sont conformes à la commande.	- BR raturé (barré) et sans la griffe de signataire. - Risque de modification.	Des achats non autorisés.	Faiblesse (élevé)
Enregistrement comptable	- Seules les factures originales sont comptabilisées. - les factures sont classées et	Risque de non comptabilisation.	Enregistrement comptable basé sur des pièces justificatives, et le respect des dates.	Force (moyen)

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

	annulées dès qu'elles ont été réglées.			
Paiement des Factures	respects des délais de paiements contractuels et éviter le double paiement.	- les retards de paiement peuvent engendrer des litiges avec les fournisseurs. - perte de fournisseurs. - perte de crédibilité.	l'entreprise doit s'assurer sa capacité de financement avant de déclencher une commande auprès d'un fournisseur.	Faiblesse (moyen)

Source : établie par nous-mêmes.

L'entreprise TRANSBOIS est confrontée à certain risque liés à la vérification de la convention établie par l'entreprise et l'exploitant, passation de la commande, réception des commandes et le paiement des fournisseurs, il s'agit d'estimer l'impact de ces risques sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance.

Les risques jugés élevés ont des conséquences graves qui pourront avoir un impact négatif sur la poursuite de la production, et entraîne une rupture du stock ainsi que des pertes du profit.

Les risques jugés moyens pourront perturber la performance de l'entreprise et sa crédibilité auprès des fournisseurs.

2.1.4. Définition des objectifs

Le rapport d'orientation définit et formalise les grandes axes de la mission d'auditeur, il exprime les objectifs à atteindre en basant sur les conclusions retenues du tableau de forces et de faiblesses, nous allons alors présenter les objectifs généraux, spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit de la fonction approvisionnement.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Audit de la fonction approvisionnement

Date 29/03/2020

Société auditée : EPE-TRANSBOIS-SPA

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 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 l'entreprise, la qualité des informations, le respect des règles, instruction et procédures, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources. Ainsi l'efficacité du contrôle interne mise en place par le responsable du service.

Ainsi les objectifs généraux liés au service approvisionnement peuvent se résumer dans les points suivants :

- S'assurer que toutes les commandes d'achats sont faites dans les règles ;
- Evaluer le système du contrôle interne des achats ;
- Proposer des conseils à l'entreprise afin de prendre les bonnes décisions.

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 identifiés à l'aide du tableau des forces et faiblesses apparentes.

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de TRANSBOIS se résument en :

- Analyse des procédures mise en place ;
- Formaliser les achats.

Champ d'action :

Pour atteindre les objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :

- Service approvisionnement ;
- Service finance et comptabilité ;
- Le magasin du TRANSBOIS.

Source : établie par nous-mêmes.

2.2. Phase de réalisation

Dans cette phase, nous devons dérouler notre programme du travail sur le terrain, pour atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation, cette phase passe par les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;

- Le travail sur le terrain.

2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début de la mission, elle est la rencontre entre auditeurs et les audités qui permet de marquer le commencement des opérations de réalisation. L'ordre du jour de cette réunion doit comporter six points :

- La présentation de l'équipe d'audit ;
- Rappel sur l'audit interne ;
- Présentation du rapport d'orientation ;
- Rendez-vous et contacts ;
- Logistique de la mission ;
- Rappel sur la procédure d'audit.

Cette réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Mission d'audit du service approvisionnement
Entreprise auditée : EPE-TRANSBOIS-SPA

Le 29/03/2020

Procès-verbal

Objet : réunion d'ouverture

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

Participants :

- **Les auditeurs :**

- Mme OUCHIHA Saadia
- Mr ACHIOU Nabil

- **Les audités :**

- Le responsable des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable des stocks
- Le responsable de la comptabilité et finance

La réunion d'ouverture a eu lieu le 29/03/2020 à 10 :30 h au siège social de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Les auditeurs

Les audités

Source : établie par nous-mêmes.

2.2.2. Le programme d'audit

C'est un document interne au service d'audit faite pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation, et il définit les travaux que nous allons effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes dans la phase de préparation.

Tableau n°11 : Le programme d'audit

Période	Tâche	Responsable	
		Audit	Audité
31/03/2020	Vérification de la procédure achat	Mme OUCHIHA Mr ACHIOU	R. du service achat
01/04/2020	Vérification de l'organisation des tâches et de responsabilités liés à l'achat	Mme OUCHIHA Mr	R. du service achat

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

		ACHIYOU	
02/04/2020	Entrevue avec le chef responsable des approvisionnements	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	Chef du service approvisionnement
03/04/2020	Vérification l'organisation des tâches et de responsabilités liés à l'approvisionnement	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	R. du service approvisionnements
04/04/2020	Observation et analyse des opérations d'établissement et du traitement de bon de commande	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	R. du service approvisionnement
05/04/2020	Vérification de l'organisation des tâches et de responsabilité liés au magasin	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	Chef du service magasinier
07/04/2020	Observation et vérification de la réception de marchandise	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	Chef du service magasinier
08/04/2020	Observation et analyse du traitement de la facture au niveau du service finance et comptabilité	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	Responsable du service finance et comptabilité
08/04/2020 à 10/04/2020	Etablissement du QCI pour service achat, stocks, finance et comptable	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	-
12/04/2020 à 15/04/2020	Identification des risques liés au service achat, stock, finance et comptabilité (enregistrement comptable et paiement de la facture)	Mme OUCHIHA Mr ACHIYOU	-

Source : établie par nous-mêmes.

2.2.3. Le travail sur le terrain

Il consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme d'audit. Nous allons posséder à des différents outils et techniques d'audit interne, tel que : observation, teste, interviews, les sondages afin d'affiner le questionnaire du contrôle interne, et établir les feuillets d'analyse et de révélation des problèmes (FARP).

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Et cela pour le principe objectif : la détection des anomalies et dysfonctionnements liées au dispositif du contrôle interne, et donner des recommandations et conseils.

A. Le questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire du contrôle interne est présenté comme suit :

Tableau n°12 : questionnaire du contrôle interne pour l'achat

Questionnaire	Oui	Non	Observation
- Est-ce que tout achat représente un besoin (respect du besoin exprimé) ?	X		
- Est-ce-que la procédure achat est respectée ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande d'achat. ▪ Consultation. ▪ Réception de la facture pro-forma. ▪ Etablissement de TCP. ▪ Etablissement du bon de commande. ▪ Bon de livraison. ▪ Bulletin de réception. ▪ Réception de la facture définitive. ▪ Paiement. 	X X X X X X X X		
- Existent-ils un système de déclenchement des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ?		X	Le magasinier repère les commandes manuellement, le logiciel est défaillant.
- Les bons de commandes sont-ils établis systématiquement.	X		
- Les bons de commandes sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré numérotés ? ▪ Datés ? ▪ Etablis en quantités et valeurs ? ▪ Signés par les personnes habilitées ? ▪ Envoyés à l'ensemble des services concernés ? 	X X X X X		Seulement en quantité.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- Est-ce-que la voie hiérarchique est respectée ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande d'achat. ▪ Approuvée par le service approvisionnement. ▪ Validation par PDG. 	X X X		
- Est-ce que la sélection des fournisseurs est établie sur la base de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau Comparatif des Prix. ▪ Qualité de produit ou service. ▪ Prix de produit ou service. 	X X X		
- Est-ce-que les quantités demandées sont toujours respectées par les fournisseurs ?		X	Selon la disponibilité des quantités

Source : établie par nous-mêmes.

Tableau n°13 : Questionnaire du contrôle interne pour le stock

Questionnaire	Oui	Non	Observation
- L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	X		L'accès est autorisé juste pour les personnes concernées
- Des bons des réceptions sont-ils établis pour toutes les entrées ? S'ils sont établis, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Signés ? ▪ Datés ? ▪ Pré numérotés ? 	X X X X		
- Est-ce qu'il y a un contrôle de conformité entre la livraison et la commande ?	X		Le contrôle de conformité à la fois la quantité et la qualité.
- Est-ce-que il y a un rapprochement systématique entre la gestion de stock et le magasin à chaque demande ?	X		
- Lors de la réception de bois est-ce-que il y a une vérification : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permis de colportage. ▪ Bon de pesage. ▪ Bon de réception. ▪ Bulletin de réception. 	X X X X		

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- Les bulletins de réception (BR) sont-ils établis soigneusement ?		X	
- Est-ce-que il y a une comparaison entre le bon de commande et le bon de réception ?	X		
- Est- ce que les bons de réception sont envoyés aux services concernés ?	X		
- Les quantités réceptionner sont-elles toujours conformées à la commande ?		X	selon la disponibilité des quantités chez le fournisseur.
- Existe-il un inventaire permanent ?	X		
- Existe-il une assurance concernent la protection des stocks ?		X	Les stocks souffrent d'un manque de sécurité, il y'a pas une assurance ni contre le vol ni contre les incendies, l'entreprise dispose seulement des agents de sécurité.

Source : établie par nous-mêmes.

Tableau n°14 : Questionnaire du contrôle interne pour service finance et comptabilité

Questionnaire	Oui	Non	Observation
- Existe-il un suivi et un rapprochement entre les bons de commandes, bons de réceptions et les factures ?	X		
- Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lequel les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?	X		
- Les factures et avoirs sont-elles vérifiées quant aux : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantités. ▪ Prix unitaire. ▪ Calculs. ▪ Autres déduction et charges. 	X X X X		

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- Tous les articles reçus (matières premières, fournitures et autres approvisionnements) sont-ils enregistrés ?	X		Enregistrés par un logiciel informatique (logiciel DLG).
- Est-ce que la comptabilisation des achats est conformément au SCF ?	X		
- Le mode de règlement des fournisseurs est-il fait par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chèque ? ▪ Espèces ? ▪ Virement ? -Est-il fait par une personne habilité ?	X X X X		Le responsable financier
- Le chèque est-il délivré et signé par des responsables concernés ?	X		Signé par le PDG
- Est-ce que les paiements sont toujours réglés aux délais ?		X	
- Est-ce que les pièces justificatives sont-elles achevées après enregistrement ?	X		

Source : établie par nous-mêmes.

B. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

Les défaillances relevées pendant le déroulement de l'étude sur le terrain sont présentés sous forme des feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP).

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structure notre raisonnement jusqu'à la formulation des recommandations.

La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations, repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyennes d'amélioration.

FRAP n° 01
Dysfonctionnement : - Contrôle interne de processus des approvisionnements est insuffisant de point de vue de séparation des tâches.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Constats : - Il y a un manque de séparation des tâches dans ce service.
Causes : - C'est la même personne qui signe les conventions, ordonne les achats (bonne de commande) et ordonne les paiements des fournisseurs (demande de paiement).
Conséquences : - Exposer l'unité à d'énormes risques qui peuvent avoir de lourdes conséquences ; - Risque de tomber dans l'erreur ; - L'encombrement des tâches pour une personne.
Recommandations : L'unité doit désigner par décision écrite les responsables habilités à signer les différents documents du processus des approvisionnements, et cela de l'expression de besoin jusqu'à la mise en stock dans les magasins, ces documents sont : - Expression des besoins ; - Demande d'achat ; - Bon de commande ; - Bon de réception ; - Demande de paiement. Ces désignations doivent être établies dans le respect strict du principe de séparation des tâches. Une note d'application doit suivre ces désignations et fera l'objet d'une large diffusion au niveau des structures de l'unité.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

FRAP N° 02
Dysfonctionnement : - Mauvaise gestion et suivi des fournisseurs.
Constats : - L'entreprise ne dispose pas d'une procédure de gestion des fournisseurs.
Causes : - Non-respect des délais de règlement ; - L'absence d'un dossier actualisé sur chaque fournisseur ; - Des fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés.
Conséquences : - Mauvaise appréciation des charges d'achat ;

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- Perte de fournisseur et de crédibilité.
Recommandations : - Etablissement d'un manuel des procédures ; - Mettre en place des éléments d'appréciation connus des acheteurs entre autre la qualité technique, le respect des techniques, le respect des délais et la compétitivité des fournisseurs.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

FRAP N° 03
Dysfonctionnement : - La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles ; - Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport.
Constats : - L'entreprise TRANSBOIS a l'habitude de fixer le prix unitaire en HT rendu (transport assuré par l'exploitant) ; - Difficulté de respecter l'échéance à cause des conditions climatiques.
Causes : - L'échéance n'est pas claire.
Conséquences : - Risque de dépasser l'échéance ; - Risque de conflit entre l'entreprise et l'exploitant à cause du prix.
Recommandations : - Prendre soins dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veillez au respect de chaque article de la convention.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

FRAP n° 04
Dysfonctionnement : - Le service approvisionnement n'a élaboré aucune cartographie des risques dans le achat/fournisseurs.
Constats : - L'absence d'une cartographie des risques dans un cycle achat/fournisseurs.
Causes : - Les responsables de service ont confiance dans leur processus adapté.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Conséquences :

- Possibilité de rupture du stock cause d'un retard de livraison ;
- Risque d'augmentation des prix ;
- Problème de facturation suite à des achats informels.

Recommandations :

- Elaborer une cartographie des risques, on analysant tout le processus d'achat et en déterminant les menaces possibles et prendre les précautions nécessaires.

Etablie par :

- Mme OUCHIHA Saadia
- Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

FRAP N° 05

Dysfonctionnement :

- Défaillance de logiciel et mauvaise gestion de stock.

Constats :

- Le magasinier procède manuellement pour la détection des points de commande en quantité réelle avec le stock minimum des articles ;
- Il n'y a pas une bonne gestion du stock.

Causes :

- Le logiciel ne permet pas de déclencher automatiquement les commandes en cas de stock Minimum ;
- Le logiciel n'est pas performant.

Conséquences :

- Risque d'erreur ;
- Rupture de stock (stock mort) ;
- Le dépassement de la date de péremption.

Recommandations :

- Instauration d'un nouveau logiciel permettant le déclenchement de la commande Automatiquement ;
- La gestion efficace des emplacements de stockage pour faciliter l'utilisation des articles.

Etablie par :

- Mme OUCHIHA Saadia
- Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

FRAP N° 06
Dysfonctionnement : - Les quantités demandées ne sont pas toujours respectées par les fournisseurs.
Constats : - L'insuffisance d'alimentation des stocks.
Causes : - Non-respect des quantités commandées.
Conséquences : - Rupture de stock ; - Arrêt de production ; - Perte de crédibilité vis avec le fournisseur.
Recommandations : - Vielle à l'assurance durable de stock de sécurité ; - L'importance de la cohérence informationnelles entre le service achat et gestion des stocks ; - Choix d'un fournisseur compétant.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

FRAP N° 07
Dysfonctionnement : - Le bulletin de Réception raturé et sans la griffe du signataire.
Constats : - Négligence dans la tenue du BR par le magasinier.
Causes : - Non-respect des procédures et normes de réception de la marchandise.
Conséquences : - Le bulletin de réception raturé est mal présenté ainsi il risque la modification de son contenu (quantité) et non-respect des normes.
Recommandations : - Les Bulletins de Réception doivent être établis par des personnes mandatées habilitées : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La raison sociale du FRS ; ▪ Désignation complète des produits réceptionnés ; ▪ La signature et la griffe obligatoires du magasinier ; - Tous les Bons de Réception raturés ou mal présentés seront automatiquement rejetés.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

FRAP N° 08
Dysfonctionnement : - Mauvaise protection des stocks.
Constats : - Le stock ne fait pas l'objet d'aucune assurance.
Causes : - Les responsables ne sont pas conscients de l'importance des assurances ; - Considération comme une charge inutile.
Conséquences : - Possibilité de perte du stock (incendie, inondation...).
Recommandations : - Assurer le stock existant au magazine de l'exploitation.
Etablie par : - Mme OUCHIHA Saadia - Mr ACHIOU Nabil

Source : établie par nous-mêmes.

C. Le cahier des recommandations

Le cahier des recommandations nous permet de mettre en évidence l'ensemble des recommandations apparus sur FRAP, dans le but de donner à la direction les informations pertinentes qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et de minimiser les risques probables.

Mission d'audit du service approvisionnement

Bejaia le 15/04/2020

Lettre de recommandation

Suite à notre mission d'audit du service approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA, nous avons détectés certaines zones de risques qui peuvent entraver l'entité à atteindre ses objectifs. En général nous avons remarqué qu'il y a certains points qui connaissent un contrôle important (point fort), et d'autres souffrent d'un manque du contrôle (point faible), de ce fait nous recommandons de :

Recommandation n° 01 :

L'unité doit désigner par décision écrite les responsables habilités à signer les différents documents du processus des approvisionnements et cela de l'expression du besoin, jusqu'à la mise en stock dans les magasins, ces documents sont :

- Expression des besoins ;
- Demande d'achat ;
- Bon de commande ;
- Bon de réception ;
- Demande de paiement.

Ces désignations doivent être établies dans le respect strict du principe de séparation des tâches.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Une note d'application doit suivre ces désignations et fera l'objet d'une large diffusion au niveau des structures de l'entité.

Recommandation n°02 :

- Etablissement d'un manuel des procédures ;
- Mettre en place des éléments d'appréciation connus des acheteurs entre autre la qualité technique, le respect des techniques, le respect des délais et la compétitivité des fournisseurs.

Recommandation n°03 :

Prendre soins dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veillez au respect de chaque article de la convention.

Recommandation n° 04 :

Elaborer une cartographie des risques, on analysant tout le processus d'achat et en déterminant les menaces possibles et prendre les précautions nécessaires.

Recommandation n° 05 :

- Instauration d'un nouveau logiciel permettant le déclenchement de la commande automatiquement ;
- La gestion efficace des emplacements de stockage pour faciliter l'utilisation des articles.

Recommandation n° 06 :

- Vielle à l'assurance durable de stock de sécurité ;
- L'importance de la cohérence informationnelles entre le service achat et gestion des stocks ;
- Choix d'un fournisseur compétant.

Recommandation n° 07 :

- Les Bulletins de Réception doivent être établis par des personnes mandatées habilitées :
 - La raison sociale du FRS ;
 - Désignation complète des produits réceptionnés ;
 - La signature et la griffe obligatoires du magasinier ;
- Tous les Bons de Réception raturés ou mal présentés seront automatiquement rejetés.

Recommandation n° 08 :

Assurer le stock existant au magazine de l'exploitation.

Source : établie par nous-mêmes.

2.3. Phase de conclusion

Après avoir effectué notre travail sur le terrain, nous passons à la dernière étape de notre mission, qui est l'étape de conclusion, ou nous allons commencer par la réalisation d'un rapport d'audit, qui sera transmis à la DG pour validation et un autre à la structure auditée (service approvisionnement), élaborer le rapport pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer de l'application des recommandations retenues.

Cette phase contient les étapes suivantes :

- Le projet du rapport d'audit ;

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit interne ;
- Le suivi du rapport.

2.3.1. Le projet du rapport d'audit

Le projet du rapport est un document provisoire se construit à partir de l'ensemble de FRAP classées par ordre d'importance.

Ce projet du rapport doit être à la disposition des responsables concernés pour qu'ils soient tenus informés avant la réunion de validation (clôture).

2.3.2. La réunion de clôture

Une réunion s'est tenue le 17/04/2020, les participant dans cette réunion sont les même 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.

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal, qui se présente comme suit :

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Mission d'audit du service approvisionnement

le : 17/04/2020

Entrepris auditée : EPE-TRANSBOIS-SPA de Bejaïa

Procès-verbal

Objet : Réunion de clôture

Ordre du jour :

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

Participants :

- Les auditeurs :

- Mme OUCHIHA Saadia
- Mr ACHIOU Nabil

- Les audités :

- Le responsable des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable des stocks
- Le responsable de la comptabilité et finance

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 : établie par nous-mêmes.

2.3.3 Le rapport d'audit interne

Ce rapport énumère les dysfonctionnements détectés, ainsi que les recommandations nécessaires pour pouvoir y remédier. Et il est soumis aux responsables concernés.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA

Bejaia le : 20/04/2020

Rapport d'audit

Structure auditée : Fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Mission d'audit : Audit des approvisionnements.

Destinataire :

- Direction générale
- Direction Approvisionnement

Rédigé par :

- Mme OUCHIHA Saadia
- Mr ACHIOU Nabil

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit au service approvisionnement, notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service approvisionnement. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure approvisionnement, à savoir le service achat, le service gestion des stocks et le service finance et comptabilité ainsi que le service des moyens généraux.

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 n° 01 :

Contrôle interne de processus des approvisionnements est insuffisant de point de vue de séparation des tâches.

Recommandation n°01 :

L'unité doit désigner par décision écrite les responsables habilités à signer les différents documents du processus des approvisionnements et cela de l'expression du besoin, jusqu'à la mise en stock dans les magasins, ces documents sont :

- Expression des besoins ;
- Demande d'achat ;
- Bon de commande ;
- Bon de réception ;
- Demande de paiement.

Ces désignations doivent être établies dans le respect strict du principe de séparation des tâches.

Une note d'application doit suivre ces désignations et fera l'objet d'une large diffusion au niveau des structures de l'entité.

Faiblesse n° 02 :

Mauvaise gestion et suivi des fournisseurs.

Recommandation n° 02 :

- Etablissement d'un manuel des procédures ;
- Mettre en place des éléments d'appréciation connus des acheteurs entre autre la qualité technique, le respect des techniques, le respect des délais et la compétitivité des fournisseurs.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

Faiblesse n° 03 :

- La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles ;
- Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport.

Recommandation n° 03 :

Prendre soins dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veuillez au respect de chaque article de la convention.

Faiblesse n° 04 :

Le service approvisionnement n'a élaboré aucune cartographie des risques dans le achat/fournisseurs.

Recommandation n° 04 :

Elaborer une cartographie des risques, on analysant tout le processus d'achat et en déterminant les menaces possibles et prendre les précautions nécessaires.

Faiblesse n° 05 :

Défaillance de logiciel et mauvaise gestion de stock.

Recommandation n° 05 :

- Instauration d'un nouveau logiciel permettant le déclenchement de la commande automatiquement ;
- La gestion efficace des emplacements de stockage pour faciliter l'utilisation des articles.

Faiblesse n° 06 :

- Les quantités demandées ne sont pas toujours respectées par les fournisseurs.

Recommandation n° 06 :

- Vielle à l'assurance durable de stock de sécurité ;
- L'importance de la cohérence informationnelles entre le service achat et gestion des stocks ;
- Choix d'un fournisseur compétant.

Faiblesse n° 07 :

Le bulletin de Réception raturé et sans la griffe du signataire.

Recommandation n° 07 :

- Les Bulletins de Réception doivent être établis par des personnes mandatées habilitées :
 - La raison sociale du FRS ;
 - Désignation complète des produits réceptionnés ;
 - La signature et la griffe obligatoires du magasinier ;
- Tous les Bons de Réception raturés ou mal présentés seront automatiquement rejetés.

Faiblesse n° 08 :

Mauvaise protection des stocks.

Recommandation n° 08 :

Assurer le stock existant au magazine de l'exploitation.

Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

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

Société auditée : EPE-TRANSBOIS-SPA

Bejaia le 20/04/2020

Lettre de président

Monsieur, le président,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction approvisionnement, nous avons procédé à l'évaluation de cette fonction et sa mission entre le 20/03/2020 et 20/04/2020, notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées à ce service. Elle compte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- Contrôle interne de processus des approvisionnements est insuffisant de point de vue de séparation des tâches.
- Mauvaise gestion et suivi des fournisseurs.
- La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles.
- Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport.
- Le service approvisionnement n'a élaboré aucune cartographie des risques dans le achat/fournisseurs.
- Défaillance de logiciel et mauvaise gestion de stock.
- Les quantités demandées ne sont pas toujours respectées par les fournisseurs.
- Le bulletin de Réception raturé et sans la griffe du signataire.
- Mauvaise protection des stocks.

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 : établie par nous-mêmes.

2.3.4. Le suivi du rapport

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contre partie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre

A. Suivi des recommandations

Afin d'assurer l'efficacité de l'audit et pour atteindre l'objectif défini, l'auditeur doit :

- Vérifier que toutes les parties intéressées ont une copie du rapport d'audit ;
- Veiller à ce que le service audité a remis une réponse écrite au rapport d'audit ;
- Vérifier la réalisation de l'action corrective dans les délais fixés ;
- Observer et évaluer l'efficacité de l'action corrective mise en œuvre.

B. Le plan d'action

Suite au rapport d'audit, un plan d'action est établi, formalisé et mis en œuvre par l'entité audité, et définit pour chaque anomalies comme suit :

- Caractéristique du problème ;
- Identification et analyse des causes ;
- La solution retenue ;
- Le planning et les conditions de mise en œuvre ;
- Les responsabilités et les délais de réalisation.

Ce plan d'action sera joint par la suite au rapport d'audit final

Conclusion

L'entreprise de transformation du bois bejaia était, notre terrain de recherche. Dans ce chapitre, nous avons essayés de conduire une mission d'audit interne en collaboration avec l'auditeur de l'entreprise, en se focalisant sur l'évaluation d'une fonction la plus importante de l'activité de l'entreprise, à savoir, la fonction approvisionnement, et ce, en suivant les normes internationales d'audit, et avec l'utilisation des documents et outils nécessaires

Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE- TRANSBOIS-SPA

(entretiens, observation, questionnaire du contrôle interne, grille d'analyse des tâches, ...), et à la fin de proposer des recommandations et solutions importantes pour remédier les insuffisances et les faiblesses du processus approvisionnement.

Le but derrière ce travail de recherche, était, comme vous avez pu constater, de répondre à la problématique initialement posée, d'identifier les points essentiels concernant la réalisation d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise, et en fin démontrer l'impact de l'audit interne sur le système du contrôle interne selon le référentiel internationale.

La finalité de notre mission était de conclure sur cette fonction incontournable, pilier d'importantes prises de décisions.

De ce fait, la contribution de l'audit interne sur le système du contrôle interne est démontré dans les différents feuilles de révélation et d'analyse de problème FRAP réalisé suite à la mission d'audit menée, sachant que avant notre interventions, les responsables de l'entreprise estimaient que les procédures mises en place étaient pertinentes et fonctionnaient parfaitement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit effectuer des vérifications permanentes 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 l'efficacité du système de contrôle interne.

La maîtrise des activités est l'élément essentiel que l'entreprise doit assurer pour atteindre ses objectifs fixés. En l'occurrence, l'audit interne est l'outil pour aboutir à cela, outre le fait qu'il soit une fonction objective et indépendante, dont le but essentiel est d'évaluer le dispositif de contrôle interne, il s'assure de la cohérence de l'entreprise et propose toutes les recommandations pour mieux la sécuriser, la rendant ainsi plus performante et donc plus compétitive, ce qui confirme la première hypothèse.

L'objectif majeur de notre recherche était de montrer l'impacte de l'audit interne sur le système du contrôle interne de la fonction approvisionnement, qui est considérée comme une fonction clef dans l'entreprise dans le sens où elle assure son exploitation.

A cet effet, en guise de stage qu'on a mené auprès de l'entreprise TRANSBOIS Bejaia, nous avons pu apporter des connaissances pratiques à nos modestes connaissances théoriques dans le domaine de l'audit interne. Dans l'ensemble on a pu avoir une vision plus claire sur les différents mécanismes mise en œuvre par la fonction d'audit interne dans l'organisation afin de renforcer son système de contrôle interne, de contribuer à son amélioration et d'aboutir aux objectifs à priori fixés. Pour voir l'importance et le rôle joué par la fonction d'audit interne dans l'entreprise TRANSBOIS, nous avons optés 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 audités. C'est dans cette perspective que nous avons tentés de montrer le déroulement d'une mission d'audit interne sur la fonction approvisionnement, dans le but de ressortir son importance dans l'amélioration du système de contrôle interne de cette fonction et l'atteindre des objectifs fixés par la direction générale.

Nous avons également vu que l'audit interne a pour objectif d'évaluer le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés. Il suit une démarche précise qui consiste en l'identification des référentiels, le recensement des méthodes du travail spécifiques et particularité réglementaire, et le rassemblement des données à auditer dans un premier temps, puis il définit un calendrier d'intervention, constitue l'équipe d'audit et établit un programme du travail, ce qui l'amène à l'étape du travail sur le terrain, où il évalue le système de contrôle interne qui lui permet de

Conclusion générale

dégager les points faibles et les points forte d'un processus, les points fort font l'objet de renforcement, et les points faibles correspondent aux risques qui font l'objet de réexaminer. Lors de la dernière phase, l'auditeur interne formalise des recommandations, les valider, et il clôt la mission par un rapport définitif. Et en effet, pour mener bien cette mission, l'auditeur utilise un ensemble d'outils tel que les interviews, le questionnaire du contrôle interne, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation, ...etc. cela, nous a permet de confirmer la deuxième hypothèse.

Les investigations et le diagnostic du dispositif du contrôle interne de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise TRANSBOIS, nous a permet de détecter les forces et les faiblesses de la gestion des approvisionnements de cette entreprise. A l'aide d'une démarche méthodologique de l'audit interne (phase de préparation, de réalisation et de conclusion), nous avons pu confirmer la troisième hypothèse : L'évaluation du système de contrôle interne de la fonction approvisionnement de l'EPE-TRANSBOIS-SPA est pratiquée selon un référentiel international.

Nous avons proposés quelques recommandations pour essayer de perfectionner le dispositif du contrôle interne de la fonction approvisionnement. Ces recommandations doivent avoir un suivi de l'action corrective et préventive afin de constater les améliorations de l'apport de l'audit interne pour la fonction approvisionnement.

La réalisation de cette mission, nous a permet de conclure que l'audit interne permette à l'entreprise de garantir la bonne maîtrise de ses opérations, de contribuer à l'amélioration des processus, addition à la création de la valeur ajoutée. Veiller a ce que l'ensemble des risques soit maîtrisés par l'entreprise et garantir le bon fonctionnement du système de contrôle interne qui l'aidera à la réalisation de ses objectifs. Ce qui confirme la quatrième hypothèse.

Finalement, après avoir traité le sujet de « L'audit interne » de la fonction « approvisionnement » en sein de l'entreprise TRANSBOIS, nous a permet d'acquérir une connaissance des moyens techniques d'un déroulement d'une mission d'audit interne, ensuite, de comprendre son rôle dans l'amélioration de système de contrôle interne.

Pour terminer, le développement de la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes est d'une grande importance, cela, dû au fait de sa récente naissance et l'efficacité de son rôle.

Bibliographie

Liste des ouvrages

- BACHY Bruno, HARACHE Christine, « Toute sur la fonction management », édition DUNOD, Paris, 2010.
- BELACEL Med Said, « Gestion des stocks », édition DUNOD, Paris, 1988.
- BERNARD Jean-Marc, « La révision comptable », édition Publibook, Paris, 2009.
- BRENNEMANN.R, SEPARIS.S, « Economie d'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2002.
- BRUEL Olivier, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
- BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014.
- BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 5^{ème} édition DUNOD, Malakoff, 2019.
- CHADEFAX.M, « Audit fiscal », édition litec, Paris, 1987.
- CAPRON.M, « La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance ?, gérer et comprendre », décembre 1990.
- COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? l'évolution de l'audit », les cahiers français n°248, 1990.
- COLLINS Lionel, VELIN Gerrad, « Audit et contrôle interne », 4^{ème} édition Dalloz, Paris, 1992.
- CROLAIS Michel, « Gestion intégrée des stocks et approvisionnements », France, 1973.
- DURAND.J, « Les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003.
- ERIC.S et al, « Performance et création de la valeur de la fonction achat », édition Maxima, Paris, 2011.
- GEORGES Selim, MCNAMEE David, « Risk Management : changing the Internal Auditor's Paradigm », édition IIA Research Fondation, 2003.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », édition Economica, Paris, 1999.
- Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLIVIER LE MANT, « Conduite d'une mission d'audit interne », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 1995.
- HAMZAOUI Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Pearson, Orléans, 2008.
- KHALASSI Réda, « L'audit interne, audit opérationnel, technique, méthodologie, contrôle interne », édition Houma, Alger, 2005.
- KHALASSI Réda, « L'audit interne, audit opérationnel », édition Houma, Alger, 2007.
- KHALASSI Réda, « Les application de l'audit interne », édition Houma, Alger, 2010.
- LEEDERS, FEARON, NOUET, « La gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaëtan Morin, Paris, 1998.
- MICHEINE.F, « comptabilité et audit », édition Foucher, Malakoff, 2013.
- MIKOL Alain, « Forme d'audit : l'audit interne », Economica, Paris, 2000.
- MORIN.M, « Comprendre la gestion d'approvisionnement », 2^{ème} édition d'Organisation, 1985.

Bibliographie

- OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et audit : Manuel et application », 2^{ème} édition DUNOD, 2009.
- PERSON.H, « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000.
- PHILIPPE.P, « Toute la fonction achats », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2012.
- RAFFAGEAU.J, DUROIS.F, « Audit et contrôle des comptes », Publi-union, 1979.
- RAFFAGEAU.J, « L'audit opérationnel », édition PUF, 1984.
- RAVALEC.J, « Audit social et juridique », édition Mon Chrétien, Paris, 1986.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'Organisation, Paris, 2000.
- RENARD Jacques, « La théorie de l'audit interne », 6^{ème} édition d'Organisation, 2006.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'Organisation, 2010.
- RENARD Jack, NUSSBAUMEM Sophie, « Audit interne et contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2011.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition EYROLLES, Paris, 2013.
- Roger,
- François et all, « Le manuelle des achats : processus, management, audit », édition d'Organisation.
- SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007.
- SILLIRO Alberto, « Audit et révision légal », édition Eska, 2000.
- THIBAUT.J-P, « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », édition Sedifor, Paris, 1989.
- VILLALONGA Christophe, « L'audit qualité interne- une approche innovante et programmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit », édition DUNOD, Paris, 2003.
- VLAMINIK.H, « Histoire de la comptabilité », édition 1979.
- ZERMATI Pierre, « Pratique de la gestion des stocks », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2003.
- ZITOUNI Tayeb, « COMPTABILITE ANALYTIQUE », édition Bertie, 2003.

Articles et revues

- Article 40 du journal officiel, la loi n°88/01 de 12 janvier 1988.
- CETIC, « L'audit et la maîtrise des risques de gestion, contrôle interne et typologie des risques », 1997.
- IFACI, « Base et pratique courante de l'audit interne, le contrôle interne ».
- Norme de l'audit interne, « Norme de qualification série 1000 ».
- Norme 2200 publiée par l'IFACI « Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre 2008, révisé octobre 2012.
- The Institute of Internal Auditors, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », USA, 2011.

Bibliographie

Travaux universitaire

- CHEKROUN Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, thèse de doctorat en science de gestion, université Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013.
- SEDIRA Intissar, « Analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciales de l'entreprise », Ecoles des hautes études commerciales, Kolea, 2015.
- ULLRICH Yapi, « Contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire online, 2006.
- ROUANE Abderrahmane, « L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-Pratiques », thèse de magistère, université d'Alger, 2006.

Guides et dictionnaires

- Guide de l'audit et de commissariat aux comptes, SNC.DRH, 1989.
- LAURENT.L, « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition DUNOD, Paris, 1995.
- Le petit Larousse 2004.
- MENARD Louis, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », 3^{ème} édition FCA.

Autres

- Documents interne de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.

Site internet

- www.coso.org, « Entreprise Risk Management-Integrated Framework », September 2004.
- www.Qualitéperformance.org/comprendrelaqualité/referentiieldemanagement-ISO-9001lemanagementdequalité.
- www.IFACI.com,Normespourlapolitiqueprofessionnelledel'auditinterne.Pdf.
- <https://www.memoireonline.com>.

Annexes

Annexes

Annexe 02

Tableau comparatif des prix pièces de rechange

SOCIETE DE TRANSFORMATION DE BOIS DE BEJAIA

EPE-TRANSBOIS-SPA

Société par actions au capital de 281.250.000

Siège social : Arrière port BP 106 BEJAIA

Tableau comparatif des prix pièces de rechange

Pièce mécanique 9110

désignation	Quantité	Fournisseur A	Fournisseur B	Fournisseur C
Roulements à rouleaux N° 746260680	01	/	/	/
Roulements à rouleaux N° 746260680	01	/	8200.00	/
Roue à denture interne N° 931009101	01	42 580.08	44 250.00	68 445.00
Roue jumelle N° 931008901	01	33 887.07	35 670.15	68 440.10
Tambour à frein N° 910076880	01	55 581.00	68 416.55	76 580.33

Annexe 03

Bon de commande

2

Groupe Diverses Industries Locales
EPE / Divindus Capref / SPA Filiales Cabines et Préfabriqué
 Au Capital Social de : 5 000 000 000 DA

Unité de BEJAIA EX TRANSBOIS
 Siège Social : Arrière Port BP. 106 Béjaïa
 Tél. : **034 10 38 60 à 65** Fax : **034 10 37 05**
 E-mail : capref.transbois@gmail.com
 R.C N° : **06/04 -1010882 B 16**
 NIF N° : **001616101088206**

Béjaïa, Le

Fournisseur :

Adresse :

.....

.....

BON DE COMMANDE
N° 0000400

N° ORDRE	DÉSIGNATION	U.M	QTÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT

Mode de paiement CHQ de Banque / CHQ Barré

Délai de livraison :

Mode d'expédition :

Facturation en (.....) exemplaires minimum.

Signature	VISA

Annexe 04

Bon de livraison

3

IMPORTATION DE BOIS

AI. /MF. /RC.
TEL/ FAX.

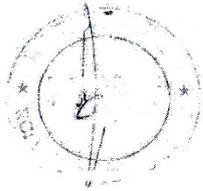
BON DE LIVRAISON 036/20

BLIDA LE : 02/09/2020

DESTINATAIRE :
EPE DIVINDUS CAPREF UNITE DE BEJAIA - EX TRANSBOIS
B.P N° 106 -W.DE BEJAIA
TEL: 034 10 38 61-62
FAX:034 10 37 05
BON DE COMMANDE N°: **000300**

Re	Désignation	Qte	U/M	PU	Montant HT
	MDF BRUT 122X244X 12 mm (11 FRD / 72 Pcs)	792	Pcs		
TOTAL HT :					0,00
TOTAL TVA :					0,00
TOTAL TTC :					0,00

IMMATRICULATION DE CAMION : 10503 513 06



Annexes

Annexe 05

Bulletin de réception

TRANSBOIS

BULLETIN DE RECEPTION

N° 001700

UNITE :

CODE MAGASIN :

N° DE COMMANDE :

FACTURE N° :

DATE :

DATE :

DATE :

FOURNISSEUR :

MONTANT :

N° ORDRE	CODE ARTICLE	DESIGNATION	REFERENCES	CODE EEMPL.	U.M	Quantité ANNONCEE	Quantité REÇUE	PRIX UNIT.	VALEUR
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								
	<input type="text"/>								

OBSERVATIONS :

IDENTIFICATION LIVREUR
MATRICULE VEHICULE LIVRAISON

RECEPTIONNAIRE :

Annexe 06

Bon de sortie

DIVINDUS CAPREF		BON DE SORTIE					
UNITÉ :		N° 001825					
CODE MAGASIN : <input style="width: 50px;" type="text"/>							
REF DEMANDE DE MATIERES :				DATE :			
N° ORDRE	CODE ARTICLE	DESIGNATION	RÉFÉRENCES	U.M	QUANTITÉ	CODE ANALYTIQUE	OBS.
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	<input style="width: 100%;" type="text"/>					<input style="width: 100%;" type="text"/>	
LE GESTIONNAIRE DU FICHER :				LE MAGASINIER :			
NOM :				NOM :			
VISA :				VISA :			

Annexe 08

Demande du règlement



SPA DIVINDUS CAPREF UNITE Bejaia, le 31/08/2020

DEMANDE DE REGLEMENT AU COMPTANT

N° d'enregistrement : Montant : **1 178 100.00 DA**

Montant en lettres : Un million cent soixante-dix-huit mille cent dinars.

Bénéficiaire :

Objet de la dépense : ACHAT PANNEAUX MDF.

Service demandeur : APPROS.

Remise à Monsieur :

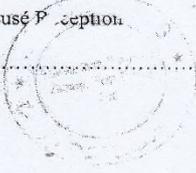
Le :

Espèces.....

Chèque de Banque N°
Du **31/08/2020**

Chèque N°
Du

Virement Bancaire

<u>DEP FINANCE ET COMP</u>	<u>DIRECTEUR D'UNITE</u>	<u>BENEFICIAIRE</u>
		<p>Accusé Réception</p> <p>Le :</p> 

Annexe 09

Demande du chèque

**GROUPE DIVERSES INDUSTRIES LOCALES
EPE DIVINDUS CAPREF SPA/UNITE DE BEJAIA**

Au Capital Social de 5000 000 000DA
Siège Social : Arrière Port BP 106 - Bejaia - Tél ; 034 10 38 60 à 65 - Fax : 034 10 37 05
Email : capref.transbois@gmail.com

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE
Agence 356 cité TOBBAL
BEJAIA

N/Réf. : DIVINDUS CAPREF UNITE BEJAIA /N° /2020
Objet : Emission de chèque de banque
Compte n°

Monsieur le Directeur,

Par le débit de notre compte n° tenu sur vos livres.

Nous vous demandons d'établir un chèque de banque d'un montant de :
1 178 100.00 DA (Un million cent soixante-dix-huit mille cent dinars.)

A l'ordre de :

Vous voudrez bien remettre ce chèque à MF :
contre décharge de ce dernier.

Il est bien entendu que je vous décharge d'ores et déjà des conséquences qui
pourraient résulter de cette opération.

Bejaia le 31/08/2020

Reçu chèque n°.....

Le

Signature
Direction
d'Unité

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Liste des annexes

Sommaire

Introduction général..... 1

Chapitre 01 : Approche conceptuelle sur la notion d’audit 5

Introduction 5

Section 01 : Aperçue historique et conception de la notion d’audit 5

1. Historique de l’audit..... 5

1.1. Naissance de l’audit..... 5

1.2. Evolution et progrès de la notion d’audit 6

1.3. Histoire de l’audit en Algérie 9

2. Définition de l’audit 9

3. Typologie de l’audit 10

3.1. Le statut de l’auditeur..... 11

3.2.1. L’audit interne 11

3.2.2. L’audit externe 11

3.2. Le domaine de l’audit..... 11

3.2.1. L’audit financier et comptable..... 12

A. L’audit légal (CAC)..... 12

B. L’audit contractuel..... 12

3.2.2. Audit opérationnel 12

3.3. L’objectif de la mission 13

3.3.1. L’audit de régularité ou de conformité 13

3.3.2. L’audit d’efficacité 13

3.3.3. L’audit de management 13

3.3.4. L’audit de stratégie 14

4. L’objectif de l’audit..... 14

Section 02 : Le contrôle interne..... 15

1. Définition du contrôle interne 15

2. Objectifs de contrôle interne 16

Table des matières

2.1. Objectif général	17
2.2. Objectif permanent	17
3. Composantes du contrôle interne	18
3.1. L'environnement du contrôle	18
3.2. Evaluation des risques	19
3.3. Activité de contrôle	19
3.4. Information et communication	19
3.5. Pilotage	20
4. Les principes fondamentaux du contrôle interne	21
5. Les acteurs de contrôle interne	22
5.1. Les parties internes	22
5.2. Les parties externes	23
6. Les avantages du contrôle interne	23
6.1. Une meilleure productivité	24
6.2. Une meilleure communication	24
6.3. Une meilleure sécurité	24
7. Les limites du contrôle interne	24
Section 03 : L'audit interne	25
1. Historique de l'audit interne	26
1.1. Origines de l'audit interne	26
1.2. Historique de l'audit en Algérie	26
2. Définition de l'audit interne	27
3. Les caractéristiques d'audit interne	29
3.1. Fonction universelle	29
3.2. Fonction indépendante	30
3.3. Fonction périodique	30
4. Les objectifs de l'audit interne	30
4.1. La régularité	30
4.2. L'efficacité	31
4.3. La pertinence	31
5. Cadre référentiel de l'audit interne	31
5.1. Le code de déontologie	31
5.1.1. Les principes fondamentaux	31
5.1.2. Les règles de conduite	32
5.2. Les normes de l'audit interne	32
5.2.1. Les objectifs des normes	33
5.2.2. Normes de qualification	33

Table des matières

5.2.3. Normes de fonctionnement.....	34
6. Le rôle de l'audit interne	37
7. Notions voisines de l'audit interne	38
7.1. L'audit externe	38
7.2. Contrôle interne.....	40
7.3. Contrôle de gestion.....	40
7.3.1. Les points communs entre l'audit interne et le contrôle de gestion	41
7.3.2. Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion	41
7.4. L'inspection.....	42
7.5. La révision comptable	44
Conclusion	44
Chapitre 02 : La mise en œuvre d'une mission d'audit interne, et son impacte sur l'activité de l'entreprise.....	46
Introduction	46
Section 01 : Les outils d'audit interne	46
1. Les outils d'interrogation	47
1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages	47
1.1.1. Définition.....	47
1.1.2. Les modalités d'application.....	48
1.2. L'interview	48
1.2.1. Les sept règles d'une bonne interview	48
1.2.2. Les étapes de préparation de l'interview	49
1.3. Les questionnaires	50
1.3.1. Le questionnaire d'audit.....	50
1.3.2. Le questionnaire de contrôle interne	50
1.4. Les outils informatiques	52
1.5. Les vérifications et rapprochement divers.....	52
1.5.1. Les vérifications	52
1.5.2. Les rapprochements.....	53
1.5.3. La confirmation des tiers.....	53
2. Les outils de description.....	54
2.1. L'observation physique	54
2.2. La narration	54
2.2.1. La narration par l'audité	54
2.2.2. La narration par l'auditeur.....	55
2.3. L'organigramme fonctionnel.....	55
2.4. La grille d'analyse des tâches.....	55

Table des matières

2.5. Le diagramme de circulation.....	56
3. Les outils de matérialisation des travaux.....	57
3.1. La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	57
3.2. La feuille de couverture.....	57
Section 02 : La méthodologie d'une mission d'audit interne	58
1. Les principes fondamentaux de la méthodologie	58
1.1. Simplicité.....	58
1.2. Rigueur	59
1.3. Relativité du vocabulaire.....	59
1.4. L'adaptabilité.....	59
1.5. La transparence.....	60
2. La mission d'audit et ses différentes phases.....	60
2.1. Définition de la mission.....	60
2.1.1. Champ d'application	61
A. L'objet	61
B. La fonction.....	61
2.1.2. La durée	61
2.2. Les trois phases fondamentales	62
2.2.1. Phase de préparation (phase d'étude)	62
A. L'ordre de mission.....	63
B. L'étape de familiarisation	65
C. L'identification et l'évaluation des risques.....	66
D. La définition des objectifs	67
2.2.2. La phase de réalisation (phase de vérification)	68
A. La réunion d'ouverture	68
B. Programme d'audit	70
C. Le travail sur le terrain.....	71
2.2.3. Phase de conclusion.....	72
A. Le projet de rapport	72
B. La réunion de clôture (réunion de validation).....	73
C. Le rapport de l'audit interne (rapport définitif)	73
D. Le suivi du rapport.....	74
Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise	77
1. Un mécanisme pour la maîtrise des risques.....	77
1.1. Définition de risque	77
1.2. Définition de la gestion des risques.....	78
2. Outil d'aide à la prise de décision	79

Table des matières

3. Facteur d'efficacité de l'entreprise.....	79
4. Outil de gouvernance de l'entreprise.....	80
5. Facture à attirer la confiance des tiers et l'amélioration de la sécurité des dirigeants.....	81
5.1. Attirer la confiance des tiers.....	81
5.2. Améliorer la sécurité des dirigeants	81
6. La valeur ajoutée des auditeurs internes.....	81
Conclusion	82
Chapitre 03 : La fonction approvisionnement	83
Introduction	83
Section 01 : Généralité sur la fonction approvisionnement	83
1. Définition.....	83
2. La politique d'approvisionnement.....	84
2.1. Politique d'approvisionnement à date fixe et à quantité fixe	84
2.2. Politique d'approvisionnement à date fixe et à quantité variable.....	85
2.3. Politique d'approvisionnement à date variable et à quantité fixe.....	85
2.4. Politique d'approvisionnement à date variable et quantité variable	85
3. Missions et tâches de l'approvisionnement	85
4. Objectifs de la fonction approvisionnement.....	86
5. L'organisation de la fonction approvisionnement	87
5.1. Service ou département rattaché à la direction technique	88
5.2. Le rattachement à la direction générale.....	88
5.3. Le rattachement à la direction logistique.....	89
6. Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise	90
6.1. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction technique :	90
6.2. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction production.....	90
6.3. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction commerciale	90
6.4. La fonction approvisionnement vis-à-vis de la fonction finance et comptabilité.....	91
6.5. La fonction approvisionnement vis-à-vis la fonction logistique	91
7. Le processus approvisionnement.....	91
7.1. Emission et validation d'une demande de l'achat	92
7.2. Vérification et traitement de la demande de l'achat	93
7.3. Passation de la commande.....	93
7.4. Réception et contrôle de la livraison	93
7.4.1. Contrôle quantitatif.....	94
7.4.2. Contrôle qualitatif.....	94
7.5. Réception et vérification de la facture.....	94

Table des matières

7.6. Règlement de la facture et archivage.....	94
Section 02 : La fonction achat	96
1. Définition de la fonction achat	96
2. Les missions de la fonction achat.....	97
3. Le rôle de la fonction achat	98
1.4. Les enjeux de la fonction achat	98
5. Le processus achat.....	99
5.1. L'expression des besoins.....	100
5.2. Recherche des fournisseurs	100
5.3. Lancer un appel d'offres.....	101
5.4. Négociation et Contractualisation	101
5.4.1. La négociation	101
5.4.2. La contractualisation	102
5.5. Exécution des contrats.....	103
5.6. Pilotage de la performance	103
6. Les intervenants du processus achat.....	104
Section 03 : La gestion des stocks	104
1. Généralité sur les stocks	105
1.1. Définition des stocks	105
1.2. Classification des stocks.....	106
1.3. Les différents niveaux de stocks.....	106
1.4. Les coûts engendrés par les stocks	107
1.4.1. Le coût global de passation ou coût de lancement des commandes	107
1.4.2. Le coût global de stockage ou de possession du stock.....	108
1.4.3. Le coût de pénurie ou de rupture de stock.....	109
1.5. Avantages et inconvénients des stocks.....	109
1.5.1. Les avantages	109
1.5.2. Les inconvénients	109
2. Présentation de la gestion des stocks.....	110
2.1. Définition de la gestion des stocks	110
2.2. Le rôle et l'importance de la gestion des stocks.....	110
2.2.1. Le rôle.....	110
2.2.2. L'importance de la gestion des stocks.....	111
2.3. La codification des articles et lieux de stockages.....	112
2.3.1. La codification des articles.....	112
A. Définition de la codification	112
B. Les caractéristiques d'une bonne codification.....	112

Table des matières

C. Référence d'article.....	112
2.3.2. Lieux de stockages	112
2.4. Les méthodes de gestion des stocks	113
2.4.1. Méthode de suivis administratifs des stocks.....	113
A. Méthode de 20/80	113
B. Méthode ABC.....	113
2.4.2. Les méthodes d'évaluation des stocks.....	113
A. L'inventaire	114
B. La méthode du coût moyen unitaire pondéré (CUMP).....	114
C. La méthode du premier entré-premier sorti FIFO (First In First Out).....	115
D. La méthode du dernier entré-premier sorti LIFO (Last In First Out)	115
Conclusion	115
Chapitre 04 : La pratique de l'audit interne en sein de l'EPE-TRANSBOI-SPA	116
Introduction	116
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil d'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	116
1. Présentation de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	116
1.1. Historique	117
1.2. La situation géographique	118
1.3. Missions et objectifs de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	118
1.3.1. Les missions	118
1.3.2. Les objectifs	119
1.4. Les principaux produits de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	119
1.5. Moyens de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	119
1.6. La structure organisationnelle de l'entreprise EPE-TRANSBOIS-SPA	120
1.6.1. Le président Directeur Général	121
1.6.2. Le secrétariat	122
1.6.3. Audit et contrôle de gestion.....	122
1.6.4. La direction administration et finances	122
A. Département administration et moyens	122
B. Département comptabilité finance	123
1.6.5. La direction commerciale	123
1.6.6. La direction maintenance	123
1.6.7. Direction de production.....	124
2. Présentation de l'audit interne au sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA	125
2.1. La naissance de la fonction d'audit interne	125
2.2. Les missions et objectifs de l'audit interne	125

Table des matières

2.3. La place de l'audit interne	126
Section 02 : Audit interne de la fonction approvisionnement.....	126
1. présentation du service approvisionnement.....	126
1.1. Organisation du service approvisionnement.....	127
1.2. La procédure de la fonction approvisionnement	128
2. La mission d'audit des approvisionnements.....	132
2.1. Phase de préparation.....	133
2.1.1. Ordre de mission (lettre de mission)	133
2.1.2. L'étape de familiarisation.....	135
A. L'établissement de la grille d'analyse des tâches	135
B. Le questionnaire de prise de connaissance	137
2.1.3. Identification et évaluation des risques	140
2.1.4. Définition des objectifs.....	142
2.2. Phase de réalisation	143
2.2.1. La réunion d'ouverture	144
2.2.2. Le programme d'audit	145
2.2.3. Le travail sur le terrain	146
A. Le questionnaire du contrôle interne	147
B. Feuille de révélation et d'analyse des problèmes.....	150
C. Le cahier des recommandations.....	155
2.3. Phase de conclusion.....	156
2.3.1. Le projet du rapport d'audit.....	157
2.3.2. La réunion de clôture.....	157
2.3.3. Le rapport d'audit interne.....	158
2.3.4. Le suivi du rapport.....	162
A. Suivi des recommandations.....	162
B. Le plan d'action	162
Conclusion.....	162
Conclusion général	164
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

La fonction d'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.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonction ou processus de l'entreprise, il intervient dans tous les domaines de l'organisation. A cet effet, l'activité de l'audit interne est considérée comme créatrice de valeur ajoutée, et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales et comités d'audit un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble d'organisation, afin de contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

L'objet de notre recherche, porte sur l'évaluation de la mission d'audit interne dans l'identification des risques liés au système de contrôle interne de la fonction approvisionnement au sein de l'EPE-TRANSBOIS-SPA, et par la suite, voir la contribution de cet audit dans l'amélioration du système de contrôle interne.

Mot clés : Audit interne, Contrôle interne, Fonction approvisionnement.