

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

Département des Sciences de Gestion

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit.

Thème :

**L'audit interne : Outil de création de la valeur
ajoutée dans une entreprise
Cas des approvisionnements de l'entreprise EPE-
TRANSBOIS-SPA**

Réalisé et présenté par :

Mr. KHALED Lyes

Mr. MOUSLI Ghiles

Devant les membres de jury :

Mr. MOUHOUBI Allaoua Président

Mr. HANI Slimane Examineur

Mr. ARAB Zoubir Promoteur

**Promotion :
2015/2016**

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude envers ceux qui nous ont aidés et soutenus dans les moments difficiles.

Tous d'abord nous remercions Dieu tout puissant, de nous avoir guidés et nous avoir donné la force d'accomplir ce travail.

Nous remercions vivement **Mr. ARAB Zoubir** notre promoteur pour son suivi et ses conseils durant l'évolution de ce travail.

Nous remercions aussi vivement et chaleureusement **Mr. Benghanem Kamel** notre encadreur et son partenaire **Louenas** de la cellule d'audit ainsi que tout le personnel de l'entreprise TRANSBOIS pour la précieuse aide et le chaleureux environnement qu'ils nous ont procuré.

Nous ne manquerons pas de remercier tout le corps enseignant du département de science de gestion.

Nous tenons également à remercier tous les membres de jury qui ont bien voulu consacrer à notre travail une partie de leur temps.

Et en fin, sans doute il nous est agréable d'exprimer notre gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont apportés un appui morale ou physique pour mener à bien ce travail,

Qui nous a été confié, dans le cadre de notre stage de fin de cycle.

Dédicaces

A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce Mère.

A mon père, pour son soutien moral et financier, je lui sois cette réussite.

A mon frère Walid et mes deux sœurs Houda et Khalida.

A toute la famille KHALED.

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

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

A Tous les gens honnêtes et sincères.

LYES.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

La mémoire de mon père et ma grand-mère.

A ma très chère mère à qui je lui dois cette réussite.

A ma très chère amie Nabila, pour tout encouragement, que Dieu la protège.

A mes deux tantes Fatma et Nouara.

A mes chers frères : Sofiane, Djilali et Massi ; et à ma chère petite sœur : Zahra.

A toute ma famille et toutes les personnes de mon village.

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

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

A mon cher pays L'ALGERIE.

GHILES.

Liste des abréviations :

AGA : Assemblée Générale des Actionnaires

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants

BC : Bon de Commande

BCG : Boston Consulting Group

BEM : Besoin en matières

BL : Bon de Livraison

BR : Bon de Réception

CAC : Commissaire Aux Comptes

CG : Contrôle de Gestion

CMS : Centre médical et de soin.

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPL : Contre-plaqué

DA : Demande d'Achat

DG : Directeur Général

Dpt : Département

ENL : entreprise nationale des lièges.

ENAQS : entreprise nationale de l'article de quincaillerie.

ENATB : entreprise nationale de transformation de bois.

ENMGP : entreprise nationale de menuiserie générale.

FCS : Facteurs Clés de Succès

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

Gle : Générale

IFAC : International Federation of Accountants

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institute of Internal Auditor

PDG : Président Directeur Général

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne.

RH : Ressources Humaines

SAP: Statement on Auditing procedure

S^{ce} : Service

SEC : Securities and Exchange Commission

SNIB : société nationale des industries et bois.

SNLB : société nationale lièges et bois.

SNLI : société nationale des lièges.

SRH : Service des Ressources Humaines

TCP : tableau comparatif des prix

TFFA : Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes

TIC : technologie de l'information et de communication

LIST DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Synthèse du progrès de l'audit.....	7
Tableau N°02 : Les normes de qualification et de fonctionnement.....	17
Tableau N°03 : la différence entre l'audit interne et l'audit externe.....	22
Tableau N°04 : La différence entre l'audit interne et l'inspection.....	23
Tableau N°05 : Différence entre l'audit interne et contrôle de gestion.....	26
Tableau N°06 : Différence entre l'audit interne et contrôle interne.....	26
Tableau N°07 : Questionnaire du contrôle interne (QCI)	78
Tableau N°08 : La grille de séparation des tâches.....	81
Tableau N°09 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA).....	82
Tableau N°10 : Questionnaire du contrôle interne (achat de bois).....	85
Tableau N°11 : Questionnaire du contrôle interne (achat de pièces de rechange).....	86

LIST DES FIGURES

Figure N°01 : les formes de l'audit.....	11
Figure N°02 : Organigramme général d'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	67
Figure N°03 : La direction maintenance.....	70
Figure N°04 : La direction de production.....	70
Figure N°05 : la direction commerciale.....	73
Figure N°06 : La procédure d'achat de l'EPE-TRANSBOIS-SPA.....	74

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Introduction générale.....1

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit.....5

 Section 01 : Généralités sur la notion d'audit.....5

 Section 02 : Généralités sur l'audit interne.....11

 Section 03 : Le contrôle interne.....27

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise..33

 Section 01 : La méthodologie de l'audit interne.....33

 Section 02 : Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise.....53

 Section 03 : L'audit interne et la valeur ajoutée.....61

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS.....64

 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....64

 Section 02 : Audit de la fonction approvisionnement.....72

Conclusion générale.....96

Bibliographie.....98

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Suite à l'évolution technologique qui ne cesse de s'accroître, et la mutation turbulente et perpétuelle de l'environnement qui entourent l'entreprise. Cette dernière s'efforce à s'impliquer dans cette évolution en adoptant des outils et méthodes de gestion, permettant d'améliorer sa performance et d'assurer sa survie par rapport aux défis que représentent l'environnement interne et externe dans leur totalité et sur le même étendu d'égalité.

« Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer partout la supervision. Le choix de ces dispositifs visent à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance »¹.

Pour cela, les dirigeants se trouvent toujours dans l'obligation à chercher, de manière permanente, des nouveaux systèmes de management et de gestion des risques qui peuvent affecter l'activité sur le plan stratégique et opérationnel, et qui leur permet de mieux gérer leur entreprise en leur apportant une assurance sur le degré de maîtrise des opérations quant à l'atteinte des objectifs.

Pour les parties prenantes d'une organisation, une gouvernance, une gestion des risques et un dispositif de contrôle interne adaptés sont des éléments essentiels de son succès et de sa longévité. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration et la Direction Générale attendent de l'audit interne des méthodes d'analyse efficiente et de haut niveau afin d'apporter une vision indépendante et des recommandations fondées sur l'efficacité de l'organisation et des processus opérationnels en place.

La fonction d'audit interne qui, par ses techniques de mise en marche et ses règlements qui lui ont été attribués, met en évidence la garantie que l'activité des opérationnels, et les instructions prescrites sont sous surveillance et qu'elles participent donc à la concrétisation des attentes de l'entreprise en prenant comme soutien les procédures, les lois et les règles de la profession. Et en attribuant des conseils et suggestions pour une meilleure bonification de l'activité.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'entreprise en décelant les différents problèmes et lacunes et formule des recommandations aux directions et audités qui leur apportent des solutions qui vont les prémunir contre les défaillances susceptibles d'interrompre l'activité normale de l'organisation. En outre, le rôle de l'audit interne n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer les

¹ PIERRE POTTIER « Introduction à la Gestion », Editions Foucher, Paris, 2001, p62

Introduction générale

« règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître, Remédier aux faiblesses de l'organisation, sachant que l'apparition de celui-ci est liée directement à l'accroissement en volume des informations financières, de cet accroissement découlaient en effet des risques accrus d'erreurs et de fraudes.

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

Cependant, le rôle que doit garantir l'audit interne étant le but de notre recherche, et pour lequel nous avons vu l'intérêt de mener ce travail qui portera sur l'importance de l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. A cet effet, notre sujet se présente comme suit : « L'audit interne : outil de création de la valeur ajoutée dans une entreprise ».

L'audit interne est une fonction que toute entreprise devrait homologuer et renforcer son rôle pour une meilleure transparence des informations financières et pertinence des opérations de gestion.

L'objectif est donc, est de savoir comment l'audit interne peut être un bon outil de pilotage de la performance de l'entreprise. Sur ce fait, après une analyse minutieuse du sujet on a opté pour la problématique suivante : **Dans quelle mesure l'audit interne peut être un outil de création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise, notamment dans l'entreprise SPA TRANSBOIS ?**

Cette problématique nous guide à poser des questions subsidiaires qui permettent une meilleure approche du sujet, à savoir :

- Est-ce que la valeur ajoutée attendue par les recommandations de l'audit interne est créée dans sa totalité, et que le personnel de l'entreprise TRANSBOIS applique ses recommandations à l'extrême ?
- Quel que soit la valeur ajoutée que peut créer l'entreprise sans faire appel à l'audit interne, est-ce que ce dernier il est en mesure de révéler la partie restante de la valeur ajoutée à créer ?

Introduction générale

Dans la perspective de répondre aux questionnements précédents, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Une partie de la valeur ajoutée n'est pas créée à cause du non-respect des recommandations de l'audit interne et de la négligence de certains conseils émis par les auditeurs.
- La partie restante de la valeur ajoutée à créer ne peut se révéler que par l'audit interne.

Pour parvenir à la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'inscrit dans l'approche hypothético-déductive. Ainsi la démarche suivie sera axée sur deux éléments : une recherche bibliographique et un stage sur le terrain. La recherche bibliographique traitera de façon ponctuelle les concepts qui ont un rapport avec le sujet à travers des ouvrages, revues, articles...etc. Le deuxième élément, c'est un travail sur le terrain concrétisé par un stage pratique d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise TRANSBOIS, le travail sera appuyé par une enquête, suivie de questionnaires et d'entretiens auprès des dirigeants de l'entreprise étudiée.

L'intérêt de notre travail est de démontrer l'aspect éminent qui détermine la fonction d'audit interne et le rôle essentiel qu'il peut jouer dans l'activité organisationnelle de l'entreprise, ainsi que le degré d'utilité de sa mise en œuvre dans l'organisation. Ce qui va nous permettre en l'occurrence de connaître la manière dont on doit s'en servir afin d'exploiter toutes les recommandations et conseils qu'il procure dans le but de booster l'activité de l'entreprise et créer une valeur ajoutée importante, mais aussi de démontrer que l'audit n'est pas une sorte d'inspection qui inspire la méfiance mais une fonction comme toutes les autres fonctions de l'entreprise que les dirigeants doivent apprécier et de se confier à elle.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons découpés le plan de travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre se porte sur une approche conceptuelle sur la notion d'audit. Il apparaît en effet nécessaire de mettre en lumière les définitions de concepts qui s'y rapportent, pour cela, ce chapitre sera traité en trois sections qui portent sur des généralités sur la notion d'audit, généralités sur l'audit interne et enfin le contrôle interne.
- Le deuxième chapitre porte sur l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise, composé à son tour de trois sections qui sont : La méthodologie

Introduction générale

de l'audit interne, Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise et enfin l'audit interne et la valeur ajoutée.

- Le troisième chapitre, qui constitue notre cas pratique, porte sur la pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS et qui sera composé de deux sections, la présentation de l'organisme d'accueil ensuite on termine avec l'audit de la fonction approvisionnement.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

L'entreprise doit rendre compte de ses ressources et de ses activités. Elle établit des systèmes comptables et des systèmes de contrôle, et produit des états financiers qui reflètent la nature et les résultats de ses activités.

La direction et le personnel d'une entreprise fournissent des informations financières aux autres parties concernées, à savoir les membres du conseil d'administration et les investisseurs extérieurs, tels que les actionnaires ou les bailleurs de fonds. Ces parties concernées souhaitent obtenir des confirmations, par un organisme indépendant, de la validité de ces informations et des systèmes qui les produisent. Pour cela, ils font généralement appel à des auditeurs.²

Pour cela, nous allons présenter dans ce chapitre des généralités sur la notion d'audit en première section, ensuite, dans la deuxième section on va présenter des généralités sur l'audit interne et nous achèverons avec une troisième section dans laquelle nous présenterons le contrôle interne.

Section 01 : Généralités sur la notion d'audit

Dans cette section nous allons mettre en évidence l'historique de l'audit, ses définitions et ses objectifs et les formes de l'audit.

1.1. Historique de l'audit

« L'audit, ce mot dérivé du latin « Auditus » qui signifie « écouter » sert à désigner cette discipline aussi reconnue qu'indispensable. Une profession qui a pour mission la vérification et le contrôle direct des comptes mais aussi elle touche d'autres aspects et secteurs de l'entreprise avec l'expansion économique. L'audit a existé dans différentes périodes de l'histoire mais sa genèse remonte à l'antiquité.

Les précurseurs qui ont ouvert la voie pour l'évolution de l'audit au fil des siècles, ne sont autres que les Sumériens et Babyloniens, Hammourabi Roi de Babylone (-1792 ; -1750) a instauré un code qui prévoit l'obligation de tenir un plan comptable et un manuel de comptabilité décrivant les procédures à suivre cela a servi aux premiers ancêtres des auditeurs de rendre compte suivant certaines normes quant à la conformité des informations provenant de diverses transactions. Les Sumériens de leur côté avait déjà compris l'insuffisance de l'information fourni par la comptabilité de ce fait, l'élaboration d'un système comptable

² Dr.KHELASSI Réda, « *Les applications de l'audit interne* », Editions HOUMA, Alger, 2010, P17

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

analytique était nécessaire pour ressortir les bénéfices et les pertes. Plus tard, dès le III^{ème} siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces.

Par la suite, l'audit a continué son évolution en s'adaptant à l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. C'est vers le début du XVIII^{ème} siècle que s'est formalisée la pratique de l'audit ; la noblesse anglaise employait des régisseurs pour gérer ses domaines de ce fait, un contrôle des auditeurs était indispensable. Puis, suite à la révolution industrielle ce phénomène s'est généralisé pour englober plusieurs autres pays.

En fin, la notion contemporaine de l'audit remonte au début du XIX^{ème} siècle, où des professionnels d'audit interne de la société General Electric qui dans les années 30, ont mis au point l'essentiels des procédures et des méthodes qu'ont utilisé les cabinets externes anglo-saxon et actuellement par l'ensemble de la profession.³ »

Il est possible d'évoquer les différentes phases d'évolution de l'audit interne dans un tableau synthétique :

³ VALIN Gerard, F. GAVANOU, C. GUITTMANN, J. LEVOURC'H, «Controlor et auditors», edition Dunod, Paris 2006.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'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.
A partir de 1990	Etat, tiers et actionnaires	Professionnel d'audit	Attester l'image fidèle des comtes, la qualité du contrôle interne, le respect des normes comptables et des normes d'audit. Protection contre la fraude.

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

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

De nos jours, les auditeurs gardent le sens des questeurs mais ils ne désignent pas l'assemblée. Même si fondamentalement l'auditeur devra aussi écouter avant de rédiger son rapport. Il faut reconnaître que la fonction a évolué dans le temps, et les objectifs aussi.

1.2. Définitions et objectifs de l'audit

1.2.1. Définitions de l'audit

La notion d'audit se définit comme suit :

Définition 1 : « Le mot « audit » provient du latin « audire » qui signifie « audition ». Un audit est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système »⁴

Définition 2 : « L'audit consiste à exprimer une opinion indépendante sur l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menés dans une entité. Reposant sur des procédures cohérentes et des investigations techniques réalisées par des auditeurs compétents, l'audit est appliqué dans le respect des normes et référentiels préétablies ».⁵

1.2.2. Objectifs de l'audit

Les missions d'audit ont pour objectifs⁶ :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par 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.

⁴ MAHE Henri de BOISLANDELLE, « *Dictionnaire de gestion* », Edition : Economica Paris, 1998, P29.

⁵ GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « *Audit comptable et financier* », édition Economica, Paris, 1999.

⁶ KHELASSI Reda, « *Audit interne-audit opérationnel* », édition : Houma, Alger, 2007, P24.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

1.3. Les formes de l'audit

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

1.3.1. Selon l'objectif de la mission

On distingue :

➤ L'audit financier et comptable

C'est un examen effectué par des professionnels indépendants faisant objet de certification des états financiers à travers des constatations et des analyses visant leur sincérité et leur régularité, et cela pour donner leur conformité et leur aptitude à refléter l'image réelle de l'entreprise.

➤ L'audit opérationnel⁷

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

Une mission d'audit opérationnel a pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que cela fonctionne ?
- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?
- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

1.3.2. Selon le statut de l'auditeur⁸

On différencie :

➤ L'audit contractuel

C'est une mission dans le cadre d'un contrat qui lie l'entité auditée (Le client) qui peut être une entreprise, un ministère, une association, etc., à un auditeur selon les termes d'un contrat (Contrat par laquelle l'une des parties s'engage à faire quelque

⁷ Dr. KHELASSI Réda, op.cit., P29

⁸ LEMANTO, « créer, organiser et développer l'audit interne », Edition : Maxima, 1999, P74

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles). D'après les normes professionnelles, l'auditeur externe et son client définissent une lettre de mission, précisant les obligations réciproques.

➤ **L'audit légal**

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

1.3.3. Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise

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

➤ **L'audit interne**

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

➤ **L'audit externe⁹**

La mission de l'auditeur externe est de vérifier et d'exprimer une opinion sur les comptes. Il s'assure que ces derniers traduisent bien les opérations réalisées dans leur intégralité et qu'ils ne donnent pas une image de l'entreprise contraire à sa situation effective, et qu'ils sont conformes au référentiel comptable utilisé.

Les principaux auditeurs externes sont :

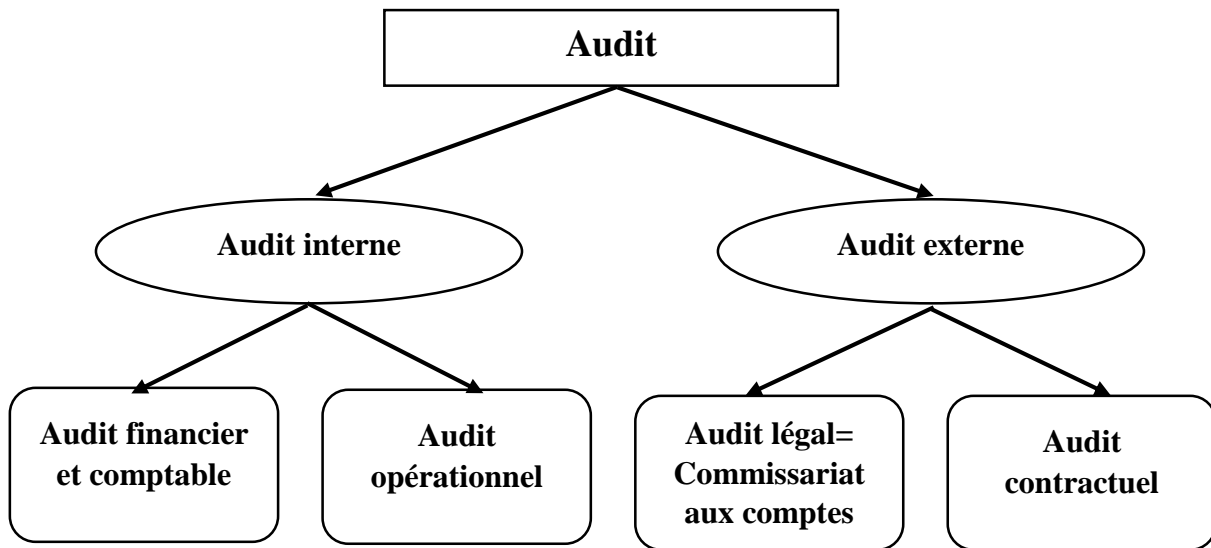
- Le commissaire au compte (auditeur légal)
- L'auditeur contractuel

Le schéma suivant résume et illustre parfaitement les différentes formes de l'audit :

⁹ Dr.KHELASSI Réda, op.cit., P30

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Figure N°01 : les formes de l'audit



(Source : Proposé par Mr. ARAB Zoubir, Doctorant en sciences de gestion)

Section 02 : Généralités sur l'audit interne

Dans cette section nous représenterons la notion d'audit interne dans sa globalité, ensuite les notions proches de l'audit pour ne pas tomber dans les confusions entre elles.

2.1. Evolution de l'audit interne

Ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19^e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers.¹¹

Ensuite, c'est qu'après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité pour la diffusion des

¹¹ KHELASSI Reda, « *L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne* », Ed Houma, 2005, p 21.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « the international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Après, en 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, de commerce, de secteur public, de l'éducation et ceux en pratique privée. La mission de l'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante par l'intérêt public.

A partir du début du 21e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.¹²

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,... autrement dit, l'audit interne.

2.2. Définitions et objectifs

2.2.1. Définitions

L'audit interne a connu une succession de plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

Définition 1 : Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditor) « L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles,

¹² Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... »¹³.

Définition 2 : Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »¹⁴

Définition officielle : C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) « 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 leur efficacité »¹⁵.

2.2.2. Objectifs de l'audit interne¹⁶

L'audit interne a en permanence deux objectifs :

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

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de cinq apports :

¹³ Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p 05.

¹⁴ Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI »

¹⁵ Schick. P, Op.cit., p 05.

¹⁶ DONNADIEU julien, « La conduite d'une mission d'audit interne », 2^{eme} édition Dunod, paris, 1995, P 07.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2.2.2.1.L'assistance et le conseil au management

Selon le père de « l'audit participatif » Larry Sawyer : l'audit interne doit être une association manager-auditeur pour résoudre les problèmes. Cela ne signifie pas que l'auditeur interne prend une décision à sa place mais en le persuadant d'agir.

2.2.2.2.Promouvoir la culture de contrôle

Il est courant de dire que le contrôle interne est l'affaire de tous, c'est-à-dire chaque personne employée dans l'entreprise doit être impliquée dans ce contrôle interne. Le rôle des auditeurs internes est d'inculquer cette culture à tout le personnel afin de favoriser l'autocontrôle.

En effet, l'auditeur interne est le pionnier dans la sensibilisation de contrôle.

2.2.2.3.L'accompagnement des changements

L'évolution environnementale qu'elle soit technologique, économique ou autre, a amené les entreprises à se développer et notamment à s'adapter de manière perpétuelle avec l'environnement.

A cet effet, l'auditeur interne doit aider l'ensemble du personnel à s'adhérer à ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

2.2.2.4.La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise

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

2.2.2.5.L'auditeur est un révélateur d'amélioration

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

2.3. Le cadre de référence de l'audit interne

L'auditeur vise toujours à atteindre un objectif adapté au cycle qu'il est appelé à auditer. La détermination de ses objectifs contribue à une meilleure efficacité des travaux d'audit tout en respectant les normes d'audit.

L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence comprenant pour l'essentiel¹⁷ :

- Code de déontologie
- Les normes de l'audit interne

¹⁷ The Institute of Internal Auditors, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », USA, 2011, p 4.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2.3.1. Code de déontologie

La profession d'audit interne nécessite un tel code pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques, et de contrôle. Ce code s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique éthique de l'audit interne :

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

2.3.2. Les normes de l'audit interne

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

Les normes ont pour objet :

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

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

2.3.2.1. Les normes de qualification

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

✓ **1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités**

Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

✓ **1100 : Indépendance et objectivité**

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

✓ **1200 : Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

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

✓ **1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

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

2.3.2.2. Les normes de fonctionnement :

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

✓ **2000 : Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Le service de l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacé des processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

✓ **2100 : Nature du travail**

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

✓ **2200 : Planification de la mission**

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

✓ **2300 : Accomplissement de la mission**

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

✓ **2400 : Communication des résultats**

Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.

✓ **2500 : Surveillance des actions de progrès**

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

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

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

Le tableau suivant synthétise de façon systématique les différentes normes de l'audit :

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

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

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

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

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

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2.4. Les caractéristiques de la fonction d'audit interne

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités¹⁸ :

- 1) Activité d'évaluation indépendante ;
- 2) Activité d'assistance du management ;
- 3) Activité d'appréciation du contrôle interne.

➤ **Activité Indépendante**

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »¹⁹

L'auditeur interne :

- Doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance ; fusse-telle opérationnelle ou fonctionnelle) ;
- Ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- Ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection) ;

➤ **Activité d'assistance du management**

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un cout raisonnable ;

Cela est réalisable :

- ✓ En menant des enquêtes et analyses ;
- ✓ Procédant à des évaluations ;
- ✓ En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- ✓ En émettant des recommandations et avis.

➤ **Activité d'appréciation du contrôle interne**

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation de du contrôle interne via :

- ✓ La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- ✓ D'analyse critique des procédures.

¹⁸ MEDJDOUBI Abdesslame, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04.

¹⁹ www.IFACI.com , Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31. Consulté le : 05/04/2016 à 10 :30

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2.5. Le rôle de l'audit interne²⁰

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 d'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 des situations, y compris au dispositif de risques.

L'auditeur interne va être 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 retenues par l'entreprise sont bien déclinées, mises en œuvre, contrôlées, dans tous les périmètres 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 fonction.

2.6. Les notions voisines de l'audit interne

2.6.1. L'audit externe²¹

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

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

- L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise.

²⁰ Dr.KHELASSI Réda, Op.cit., p 51.

²¹ COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », Les cahiers français n° 248, 1990, p 55.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- 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 les objectifs de l'audit externe est de :
 - Certifier les comptes annuels ou consolidés donna une image fidèle ;
 - Porter un jugement ;
 - Améliorer les performances de l'entité auditée.
- Le champ d'application de l'audit interne est vaste parce qu'il concerne L'ensemble des fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions.
- Le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
- 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.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Tableau N°03 : la différence entre l'audit interne et l'audit externe

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

(Source : Schick P., 2007, "mémento d'audit interne", Dunod, Paris, p.52)

2.6.2. 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 »²²

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 dans un exercice à l'autre.

²² BERNARD Jean-marc, « la révision comptable », édition Publibook, paris, 2009, p 21.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

2.6.3. L'inspection²³

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

L'inspection n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce une fonction d'audit.

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

Tableau N°04 : La différence entre l'audit interne et l'inspection

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

(Source: P. SCHICK, Memento d'audit interne. Paris Dunod, 2007. p.54)

2.6.4. Le conseil ou consulting

Les consultants ont aussi une connaissance du monde extérieur à l'entreprise qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes.

Rappelons que les fonctions de consultant externe sont souvent exercées par des « Cabinets d'audit » qui disposent pour se faire des spécialistes dans les domaines les plus variés, mais elles peuvent être également exercées par des experts de toute nature qui apportent à l'entreprise le concours de leurs connaissances spécialisées.

²³ VATIER Raymond, « Audit de la gestion sociale », édition d'organisation, 1989, p 56.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Par rapport à la fonction et aux missions de l'audit interne, ces missions de consultant présentent quatre spécificités originales²⁴ :

- Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée ;
- Il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport. Ce responsable peut être la direction générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier ;
- Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

Mais on peut dire que les deux fonctions se rapprochent depuis que l'on assigne à l'auditeur un rôle de conseil. L'auditeur interne et consultant externe il ne peut y avoir élimination de l'un par l'autre mais, là également, collaboration et complémentarité.

2.6.5. Le contrôle de gestion

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »²⁵

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

La mission de l'audit interne et celle du contrôle de gestion permettent d'identifier les ressemblances, différences et complémentarités²⁶ :

➤ Les ressemblances

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.

²⁴ RENARD Jaques, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, paris, 2000, p 76.

²⁵ GUEDJ Nobert, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, France, 2000, p 12.

²⁶ RENARD Jaques, Op.cit., p 80.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.

➤ Les différences

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

➤ Complémentarités

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

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

interne : l'audit interne va apporter au contrôle de gestion cette garantie sur la qualité de l'information.

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

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

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

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

2.6.6. Le contrôle interne

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

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

Tableau N°06 : Différence entre l'audit interne et contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">- Est une activité indépendante ;- 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 ;

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

	- 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 », Edition Economica, paris, 1999, p 27).

Section 03 : Le contrôle interne

Le contrôle interne est considéré comme un repère et une finalité de l'audit interne qui vise à assurer l'application des instructions et des orientations de la direction générale et le bon fonctionnement des processus internes de la société dans le but de maîtriser les opérations et d'atteindre les objectifs assignés au préalable.

Pour cela, il paraît nécessaire de consacrer cette section pour présenter la notion du contrôle interne.

3.1. Définitions du contrôle interne

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

- **Selon L'institut Anglais Des Experts Comptables**

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction, afin de pouvoir diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne les activités de vérification, de pointage, et d'audit interne »²⁷

- **Definition de (American Institute of Certified Public Accountants)**

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »²⁸.

²⁷ www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf, p 09. Consulté le : 10/04/2016 à 14 :05

²⁸ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 7e édition, eyrolles, paris, 2010, p124

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- **Definition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)²⁹**

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

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

- **Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)³⁰**

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

3.2. Objectifs du contrôle interne

Les définitions qui précèdent permettent de faire ressortir les principaux objectifs du contrôle interne³¹

- **assurer la protection des actifs de l'entreprise :** d'après la CNCC, le terme " protection des actifs " est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la " conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) " mais aussi aux " risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation) ".ainsi aux risques provenant de l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que l'erreur, la négligence ou la fraude ".
- **Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière :** Selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit " permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise ". Ceci revient à considérer que l'information fournie est objective (elle reflète effectivement l'état réel de l'entreprise dans son environnement) et disponible (par exemple dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter).

²⁹ Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Editions Francis Lefebvre. Paris, 2010, page 530.

³⁰ Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, page 53.

³¹ Ibid. p 45-48.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

- **L'amélioration des performances** : l'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.
- **L'application des instructions de la Direction** : le contrôle préalable au déroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont bien définis, que les instructions même sont claires et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement. De même après le déroulement des opérations. Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance final de l'entreprise.

3.3. Les principes du contrôle interne

Nous devons savoir toutes fois qu'un bon système de contrôle interne repose sur un certain nombre de principes. Parmi ceux-ci, on trouve³² :

3.3.1. Le principe d'organisation

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est toujours nécessaire de reconnaître les tâches de chacun. L'organisation doit posséder un certain nombre des caractéristiques. Ces dernières doivent être préalables, adaptées et adaptables, formalisées et doivent comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instructions est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférables dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

3.3.2. Le principe d'intégration

Par principe, il est supposé que, les procédures de travail mises en place dans l'organisation, doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle facilité par : les recoupements, les contrôle réciproques et l'utilisation des moyens techniques.

³² OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et audit », 2^{ème} Edition : Dunod, Paris, 2009, p 514-516

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou de suivis d'une information.

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus.

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquences les erreurs, les négligences et les fraudes.

3.3.3. Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

3.3.4. Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

3.3.5. Le principe d'indépendance

Il implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, moyens et procédés de l'entreprise. En particulier, l'auditeur interne doit vérifier que l'information n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

3.3.6. Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérification.

3.3.7. Le principe d'harmonie

On entend par harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Dans beaucoup d'entreprises par exemple, le caissier et le magasinier sont isolés dans des salles non accessibles aux personnes externes. Et quelque fois, leur responsabilité pourrait être mise en cause si leur bureau était accessible à n'importe quel agent de l'entreprise.

3.4. Les acteurs du contrôle interne³³

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

3.4.1. Le conseil d'administration ou de surveillance

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne. En tant que de besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif du contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

3.4.2. La direction générale / le directoire

La direction générale ou le directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses influences et de ses difficultés d'application, voire ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

3.4.3. L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

³³ ETIENNE Babier, « L'audit interne, performance et actualité », édition Foucher, 1999, p 65.

Chapitre I : Approche conceptuelle sur la notion d'audit

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

3.4.4. Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif du contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Conclusion du chapitre I

Suite aux évolutions qui ont marqué les entreprises en matière de 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 est plus orienté vers les systèmes et les processus de l'entreprise.

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

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies. Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de l'entreprise. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

D'après certains observateurs, si l'activité d'audit interne n'est évidemment pas suffisante en elle-même à entraîner la bonne gestion, l'une de ses vertus essentielle serait d'être révélatrice permettant de faire apparaître les dysfonctionnements et les insuffisances ainsi que les points d'améliorations d'une organisation afin d'apporter une valeur ajoutée, contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et la rendre plus performante par les recommandations et conseils fournis par l'auditeur. Ce chapitre sera consacré à donner un aperçu à la mission d'audit ainsi qu'à ses différentes phases, à son rôle dans la gestion de l'entreprise et enfin au lien qu'elle entreprend avec la valeur ajoutée.

Section 01 : La méthodologie de l'audit interne

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

1.1. Les principes fondamentaux de la méthodologie

L'auditeur interne est dans l'obligation de respecter certains principes fondamentaux de la méthodologie concernant la mission d'audit interne, on distingue³³ :

1.1.1. La simplicité

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

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

1.1.2. La rigueur

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

³³ RRENARD jacques, Op.cit., p 205.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.1.3. La relative du vocabulaire

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

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

1.1.5. 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.

1.2. La mission d'audit et ses différentes phases

La mission d'audit peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

1.2.1 Définition de la mission

Le mot « mission » du latin signifie « mittere » qui veut dire envoyer. Charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie.

« C'est une fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial. »³⁴

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 :

³⁴ Le ROBERT, édition : Maury, France, février 2003.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

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

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

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

1.2.1.1. Champ d'application d'une mission d'audit interne³⁵

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

1.2.1.1.1 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.

1.2.1.1.2. La fonction : il existe deux types différents de mission :

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

1.2.1.2. 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 durée.

³⁵ RENARD Jacques, op.cit, P 210.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.2.2. Le déroulement d'une mission d'audit interne³⁶

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, et phase de conclusion.

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

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 »³⁷

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

2.2.1.1 ordres de mission

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

➤ mission programmées

Ce sont des missions prévues dans le programme d'audit qui constitue par lui-même un ordre de mission collectif. Le service d'audit ne doit pas attendre l'ordre de mission pour débiter une mission qui est prévue dans le programme d'audit.

³⁶ RENARD Jacques, op.cit., P 217-295

³⁷ Norme 2200 publiée par l'IFACI «Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre, 2008 révisé octobre 2012

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

➤ Mission spécifique

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

2.2.1.2. Prise de connaissance du domaine à auditer

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

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

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

- la recherche de tout élément de définition et d'analyse de l'activité à cerner sur des documents propres de l'entité ;
- la consultation de bases documentaires (bases des données informatiques ou tout autres fonds documentaires) de l'entité auditées ;
- la détection des points marquants de l'histoire du domaine audité ;
- l'identification des chiffres saillants ainsi que les données importantes ;
- l'identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information propres à l'audité ;
- la collecte des rapports antérieurs d'audit (interne ou externe) ou d'inspection ;
- l'établissement d'un organigramme et analyse des définitions des postes de l'organigramme impliqués dans le processus audité

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.2.2.1.3. Identification des risques et des opportunités d'amélioration

Cette étape permet aux auditeurs internes de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le tableau des forces et des faiblesses apparentes (T.F.F.A).

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

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

Quand le plan d'approche est formalisé et approuvé, il engage le travail de l'équipe d'audit interne et sert de guide pour la phase d'analyse des risques.

Le plan d'approche clôt la phase de prise de connaissance et synthétise l'ensemble des informations et des données collectées par les auditeurs internes, à savoir :

- L'origine et les circonstances de la demande d'audit, et les principales préoccupations de l'entité auditée ;
- La démarche de travail pour la suite de la mission ainsi que le personnel alloué.

1.2.2.1.4. Définition des objectifs de la mission

C'est un contrat passé avec l'auditeur et qui va préciser l'objectif et le champ d'action de la mission d'audit, il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention, il permet à l'auditeur de connaître parfaitement sur quoi il s'engage et puisse en débattre. C'est à partir des éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement, que l'audit interne va définir et proposer le champ d'application de sa mission, en prévoyant d'insister sur les domaines ou les sujets qui ont révélé des risques apparents et significatifs.

1.2.2.2. Phase de réalisation

L'auditeur va à présent se déplacer sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission. Cette phase va débuter par une réunion d'ouverture qui va marquer le

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

commencement des opérations. Par la suite, l'auditeur interne élabore le programme de vérification sur la base du rapport d'orientation.

Chaque tâche du programme de vérification est précisée par une feuille de couverture, le détail figure dans les papiers de travail. L'auditeur clôt chaque section du travail de terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les feuilles de révélation et d'analyse de problème.

1.2.2.2.1. Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités ; elle est l'occasion de premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités.

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

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

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

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

1.2.2.2.2. Le programme de vérification (d'audit)

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

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

Ce programme de vérification procure cinq avantages :

- Le Programme de Vérification est le contrat qui lie le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission (celle-ci est chargée aussi d'établir le Programme de Vérification), ce contrat permet d'assurer le responsable de l'audit que toutes ses préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;
- Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, il lui permet ainsi d'établir un planning et de le suivre ;
- Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;
- Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

Le programme de vérification est donc un outil de planification

1.2.2.2.3. Les feuilles de couverture :

La feuille de couverture est un document qui formalise le but, les modalités d'exécution d'une tâche définie dans le programme de vérification et met par la suite en évidence les conclusions qui ont été tirées. Cette feuille est établie par l'auditeur en deux temps

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

: avant l'action il décrit le but de l'action reprise du programme de vérification ainsi que les modalités d'application prévues ; après l'action il en présente les résultats et met en évidence les conclusions qui ont été ressorties ainsi que les modifications éventuelles.

1.2.2.2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problème :

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné. L'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport.

La FRAP est d'autant plus importante qu'elle est nécessaire pour atteindre les objectifs suivants :

- Faciliter la communication avec les audités ;
- Décentraliser l'audit, c'est-à-dire décentralisation des responsabilités et des décisions et l'autorégulation de l'auditeur ;
- Permettre à maîtriser la progression du travail terrain et à gérer la mission car elle permet de suivre pas à pas le programme de vérification ;
- Faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport) ;
- Contribuer à la qualité du contrôle interne de l'audit interne.

La FRAP est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il se heurte à un dysfonctionnement digne d'être signalé. Ce dysfonctionnement sera formulé sous forme d'un document percutant (laissant une impression) en synthétisant dans l'ordre suivant :

- **Les problèmes ;**
- **Les faits ;**
- **Les causes ;**
- **Les conséquences ;**
- **Les recommandations.**

La FRAP sert ainsi de guide et une clé de lecture pour les auditeurs qui n'ont pas effectué eux même la mission d'audit.

1.2.2.3. La phase de conclusion (rapport)

La phase de conclusion est la plus courte que les deux phases précédentes. Elle commence par l'ossature du rapport qui facilite le compte rendu final au site, elle se succède avec le rapport d'audit et elle s'achève par l'état des actions de progrès (des suites aux

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

recommandations produites par les audités), sans oublier le suivi de la mise en place des actions de progrès.

1.2.2.3.1. Le projet du rapport d'audit

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 définitif.

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.

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 définitif.

1.2.2.3.2. La réunion de validation

La réunion de validation se réalise en se rendant sur le terrain pour rencontrer les audités impliqués dans la mission et si nécessaire en présence du commanditaire. Cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de telle sorte que les incertitudes, les zones d'ombre, ambiguïtés soient dissipées.

Cette négociation avec les audités entraîne une adhésion de ces derniers afin de développer les recommandations avec qu'eux et de parvenir à une solution de compromis qui satisfasse simultanément les auditeurs et les audités.

La durée d'une telle réunion peut être de plusieurs heures, elle doit se dérouler dans un climat détendu, cordial et nécessite de la part de l'auditeur une bonne préparation tant matérielle que psychologique. Le but de cette réunion n'est pas de présenter un bilan idyllique ou désastreux, mais de comprendre le pourquoi et le comment, d'établir suite à des analyses un constat puis un diagnostic et de dessiner sereinement la prise de conscience et les orientations à venir. C'est un des temps forts de la mission d'audit, celui de la validation des constatations effectuées.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

En cas de désaccord sur la formulation du problème ou la pertinence d'une recommandation, par objectivité, l'auditeur doit mentionner les commentaires de l'audité, confirmés par leur hiérarchie au cahier de recommandations, ce qui permet ainsi de renforcer la crédibilité du rapport définitif.

1.2.2.3.3. Le rapport définitif

Le Rapport définitif est le fruit d'un diagnostic et des examinations effectuées par les auditeurs internes tout au long de la mission. Ce rapport définitif sert simultanément de document d'information pour la hiérarchie via une synthèse de trois pages maximum et un outil de travail à partir duquel les audités peuvent entreprendre les actions correctives.

Il est important que les rapports d'audit reflètent la philosophie de base de l'approche totale d'audit interne, y compris les objectifs d'examen sous-jacents, les procédures et les techniques couvrant le travail d'audit ainsi que les compétences professionnelles des auditeurs. Ainsi, le rapport d'audit interne ne s'établit pas d'une manière spontanée mais il doit respecter certains principes pour qu'il soit conforme aux normes professionnelles d'audit. Pour cela, il doit comporter en premier lieu une page de garde, en second lieu, un sommaire et une synthèse, en troisième lieu, il doit contenir le corps du rapport (rapport détaillé) et en dernier lieu il doit comporter les conclusions, le plan d'action ainsi que les annexes. En effet, le Rapport d'audit doit faire l'objet d'un soin autant sur la forme que sur le fond.

2.2.3.4. Le suivi du rapport

La structure en charge d'audit interne, suit la réalisation des plans d'action élaborés par les entités auditées en applications des recommandations formulées dans le cadre des missions d'audit, ces recommandations doivent des réponses faites par l'audité et faire un suivi des recommandations.

1.3. Les outils de l'audit interne

L'audit interne à sa disposition tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très important dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les TIC (technologie de l'information et de communication).

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques³⁸ :

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

On peut distinguer entre deux types d'outils :

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

Les outils d'interrogation sont :

- les sondages statistiques ou échantillonnages,
- les interviews,
- le questionnaire,
- les outils informatiques,
- les vérifications et rapprochements divers.

Les outils de description sont :

- l'observation physique,
- la narration,
- l'organigramme fonctionnel,
- la grille d'analyse des tâches,
- le diagramme de circulation,
- L'internet.

1.3.1. Les outils d'interrogation

Ils sont composés d'un ensemble d'instruments prélevés et utilisés qui permettent d'aider à formuler ou à répondre à des questions qu'il suppose, on distingue plusieurs outils tels que :

³⁸ RENARD Jacques, op cité, p 329.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.3.1.1. Les sondages statistiques

➤ La définition du sondage statistique

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.

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante. 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 technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales

➤ 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 ou n'est pas connue ? Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.
- des sondages pour estimation des attributs : ils sont la plupart du temps purement informatifs.

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

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.3.1.2. Les Questionnaires³⁹

➤ Le questionnaire d'audit

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

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

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

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

➤ Le questionnaire de contrôle interne

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

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

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

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la Narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

³⁹ KHELASSI Reda, « L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 eme éditions Houma, Alger, 2007, p 37.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

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

1.3.1.3. L'interview

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitrage de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.

- **Les sept règles d'une bonne interview :**

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales⁴⁰ :

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

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

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

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

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

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

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

⁴⁰ RENARD Jacques, op cité, p 337.338.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

1.3.1.4. Les outils informatiques⁴¹

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le Microordinateur comme outil d'audit nouveau, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques, mais par tous les auditeurs, à titre d'exemple, l'interrogation des fichiers informatiques qui sont une technique d'audit assistée par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter, des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise, par exemple

- La vérification des calculs et additions ;
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies ;
- Les extractions d'échantillons ;
- Le tri des fichiers selon des critères prédéfinis.

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 directement comme outil performant de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux, que indirectement comme familiarisation avec l'informatique.

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 du temps considérable pour l'auditeur interne.

1.3.1.5. Les vérifications et rapprochements divers⁴²

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées. Ainsi, il en existe de multiples techniques qui permettent d'obtenir une assurance raisonnable de la validité des informations fournies.

➤ Les vérifications

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs. 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

⁴¹ CHEKROUN Meriem, op cité, p 102.103.

⁴² GERARD VALIN & AL J.-F. CAVANOU, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H, " Controlor & Auditor ", Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

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.

Ajoutons à cette rubrique, 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.

➤ 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 :

- effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- stock comptable et stock réel ;
- vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère ;

On peut ainsi multiplier les exemples, ces techniques sont souvent riches d'enseignements, toute différence révélant une anomalie.

➤ La confirmation des tiers

Comme nous l'avons déjà vu, une des techniques qui a la plus grande force est la confirmation directe des tiers. 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.

1.3.2. Les outils de description

Ces outils sont composés de :

1.3.2.1. L'observation physique

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain »

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

c'est comme aller dans une usine, visiter un secteur commercial,...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :

- 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 universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comme se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple.

L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

1.3.2.2. La narration

L'auditeur interne utilise deux types de narrations⁴³ : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite :

➤ La narration par l'audité

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et motionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un cas général.

➤ 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. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

1.3.2.3. L'organigramme fonctionnel⁴⁴

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

⁴³ [www.exaco.mr/audit/guide technique.pdf](http://www.exaco.mr/audit/guide%20technique.pdf). « Manuel technique d'audit », La date de consultation, le 10/04/2015 à 17 :03, p 114.

⁴⁴ RENARD Jacques, op, cité, 2010, p 355 et 356.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

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

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

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

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

1.3.2.4. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.

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

1.3.2.5. Le diagramme de circulation

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

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

➤ Avantages et inconvénients

Selon Jacques Renard les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont⁴⁵ :

- **Les avantages**

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

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

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

- **Les inconvénients**

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

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

1.3.2.6. L'internet⁴⁶

L'auditeur interne pourrait travailler de son bureau, obtenir les informations qui lui sont nécessaires, via l'internet qui lui permet d'accéder et d'utiliser des informations résidant sur le système informatique du siège social ; obtenir des journaux et des encyclopédies des universités et des bibliothèques ; et lire des bases de données et d'autres sources d'information du monde entier.

Comme l'internet continue à se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour¹. En outre, la plupart des auditeurs considèrent la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par email être un avantage significatif de l'internet. Les auditeurs internes utilisent l'email pour recevoir des programmes d'audit d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques d'un expert dans le domaine ainsi que pour correspondre avec des auditeurs collègues partout.

⁴⁵ RENARD Jacques., 2010 Op Cite. p. 361.

⁴⁶ CHEKROUN Meriem, op cité, p 86,87.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

Les moteurs de recherche d'internet sont des outils de valeur pour les auditeurs internes tels que Yahoo et Google qui leur permettent de trouver des informations sur presque n'importe quel sujet lié à l'audit, des programmes d'audit et la littérature concernant l'audit actuel. Cet outil permet également de faire des recherches sur des cours de formation et des séminaires. Il est important de noter que les auditeurs internes doivent faire attention aux risques liés aux sites d'internet pouvant détruire les données.

Section 02 : Le rôle de l'audit interne dans la gestion de l'entreprise

La gestion concerne tous les aspects : depuis l'organisation d'une journée de travail jusqu'à la planification stratégique à long terme dont le but est d'aider les organisations et les programmes à atteindre leurs objectifs visés. la gestion signifie que l'on doit élaborer des plans et des programmes, les orienter, les contrôler, les évaluer et faire des rapports sur eux.

La gestion doit être décentralisée, compte tenu de la décomposition des objectifs globaux de l'entreprise en objectifs élémentaires assignés à chaque responsable de centre préalablement définis par la direction générale.

2.1. L'audit interne et la gestion des risques

Les différences et les similitudes ne peuvent être abordées sans avoir préalablement précisé la notion de la gestion des risques.

2.1.1 Définition de la gestion des risques

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme⁴⁷ « Un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au 'risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

L'extension de la gestion des risques est due au développement d'activités complexes, génératrices de risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement ou mettant en jeu la pérennité ou la rentabilité de l'entreprise.

⁴⁷ HAMZAOUI Mohamed, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} édition, pearson édition France 2008, p 79.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

2.1.2 Les principes objectifs de la gestion du risque

Les principaux objectifs qui peuvent être assignés à la gestion des risques selon le contexte et le domaine d'activité sont⁴⁸ :

- La sécurité des personnes : clients ou usagers (par exemple dans l'aviation civile), personnes situées dans l'environnement (par exemple nucléaire ou chimique). La maîtrise du risque écologique et la protection de l'environnement peuvent être intégrées dans cette catégorie d'objectifs ;
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise : les banques, les sociétés d'assurance, les entreprises tentent de maîtriser le risque financier qui peut compromettre la pérennité de la structure concernée. L'optimisation des coûts générés par la prévention des risques est également un objectif recherché ;
- La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise : l'atteinte à la réputation de l'entreprise, à son image, est un risque majeur. On peut alors définir ce risque comme ce qui affecte la confiance à long terme des parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés, actionnaires) ;
- La sécurité juridique : les professionnels savent que leur responsabilité pénale personnelle ou celle de l'entreprise elle-même peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. Apporter la preuve au juge que des mesures de prévention et de gestion des risques avaient été mises en place permet aux professionnels d'assurer qu'ils avaient bien effectué ce que le Code pénal français nomme les «diligences normales » ;
- L'assurabilité, c'est-à-dire la possibilité de contracter une assurance à un coût raisonnable. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques constitue un élément favorable pour maintenir l'assurabilité d'un établissement.

Les objectifs définis ci-dessus, nous ont révélé que :

- l'audit interne et le management des risques ont un enjeu commun (ces deux fonctions contribuent ensemble à maîtriser les risques).

De point de vue de la différence :

⁴⁸ CHEKROUN Meriem, op cité, p 58.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

La gestion des risques ne s'intéresse qu'aux risques de toute nature, alors que l'audit interne vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus de management des risques.

En définitive, l'audit interne et le Risk management sont deux fonctions complémentaires et interdépendantes. Il est important en effet de garder un équilibre entre les deux approches.

2.1.3 La responsabilité et les avantages du management des risques de l'entreprise

En générale Le management des risques de l'entreprise fonctionne sous la responsabilité directe du conseil. En effet, le conseil délègue le fonctionnement du cadre de la gestion du risqué à l'équipe dirigeant.

En ce qui concerne les avantages du management des risques de l'entreprise, ces dernières, peuvent, dans la mesure où le management des risques de l'entreprise aide l'organisation à gérer ses risques et atteindre ses objectifs, porter les avantages suivants ⁴⁹:

- Meilleures chances d'atteindre ses objectifs ;
- Communication consolidée de risques disparates au niveau du conseil ;
- Meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences ;
- Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise ;
- Recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment ;
- Moins de surprise ou de crises
- Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut ;
- Meilleure chance de faire aboutir les changements ;
- Capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs
- Prise de risque et de décision plus éclairée.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'IIA, en coordination avec l'institut britannique et irlandais, a publié en 2002 suite au lancement récent du référence sur « Le management des

⁴⁹ . The Institute of Internal Auditors « IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management ». Disponible sur : <http://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

risques de l'entreprise par le Committee of Sponsoring of the Traedway Commission (COSO) une note de position dont les activités intervenantes dans le management des risques de l'entreprise est comme suit ⁵⁰:

- Formuler et communiqué les objectifs de l'organisation ;
- Déterminer l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- Instaurer un environnement interne approprié, avec un cadre de gestion du risque ;
- Identifier les menaces potentielles qui planent sur la réalisation des objectifs ;
- Évaluer le risque, c'est-à-dire la probabilité que l'événement se produise et son impact ;
- Sélectionner et mettre en œuvre les réactions face au risque ;
- Mettre en œuvre des contrôles et toute autre réaction face au risque ;
- Surveiller et coordonner la gestion du risque et ses résultats à l'échelon central,
- et apporter l'assurance que les risques sont gérés efficacement.

2.1.4 L'audit interne et la maitrise des risques

Aujourd'hui, la mission principale apportée aux auditeurs internes est la maitrise des risques. L'audit interne devrait à cet effet, identifier, évaluer et gérer ces risques. Nous avons déjà souligné précédemment, que les études sur la fonction de l'audit interne montraient que cette dernière serait centrée sur la gestion des risques, ce qui amène l'audit interne perçu comme un spécialiste dans le domaine des risques et des contrôles et à cet effet il devrait :

- identifier les risques et les évaluer ;
- élaborer des plans d'actions susceptibles de limiter ou supprimer ces risques.

2.1.5. Les risques liés à la mission d'audit

Dans cette section, on parlera sur les risques liés à la mission d'audit interne mais avant tout on doit d'abord définir la notion de « risque ».

Le rapport COSO II, dédié au management des risques, définit le risque comme «représentant la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs»⁵¹. Il ajoute que

⁵⁰ The Institute of Internal Auditors, Op.cit. , p.3.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

«l'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences »⁵²

Ainsi, un risque est un événement à impact négatif qui peut affecter l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs organisationnels et qui pourrait survenir à court, moyen ou long terme. Il est inhérent à la vie et aux affaires, et ne peut, en aucun cas, être totalement éliminé.

2.1.5.1. Les Définitions du risque d'audit

- **Définition de l'IFACI** : « Un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »⁵³.
- **Définition de Dominique VINCENTI** : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »⁵⁴
- **Définition par la norme ISA 315 de L'IFAC** : «le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »⁵⁵

Le risque d'audit est le risque qu'un auditeur puisse exprimer une opinion inappropriée alors que les états financiers comportant des anomalies significatives.».

2.1.5.2. Les différents risques liés à la mission d'audit ⁵⁶

La notion de risque d'audit apparaît comme complexe et difficilement à saisir. Cependant, le processus de formalisation de l'audit contemporain l'a décomposée en plusieurs éléments susceptibles d'être appréhendés individuellement et articulés de manière à pouvoir être utilisés par les praticiens. On distingue donc le plus souvent les composantes de risque suivantes :

L'IFAC (International Federation of Accountants) distingue trois composantes de risque :

⁵¹ www.larfc.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », p 59. Consulté le : 12/04/2016 à 21 :05

⁵² Ibid., p 60.

⁵³ RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003, p 99.

⁵⁴ RENARD Jacques, op cité, p 155.

⁵⁵ Comptable agréé du Canada, Op.cit, p 04.

⁵⁶ HENBACH Olivier, thèse de doctorat : « le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : line approche par le contrat psychologique », Toulouse, 2000, p25

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

- Le risque inhérent,
- Le risque de non contrôle,
- Le risque de non détection.

2.1.5.2.1 Le risque inhérent

Il correspond à la possibilité qu'une assertion comporte une anomalie qui pourrait être significative, soit individuellement, soit de manière cumulée avec d'autres anomalies, malgré les contrôles internes existants. Ce risque peut être décomposé en deux risques à savoir :

- Les risques généraux liés à l'entreprise.
- Les risques liés à la nature des opérations traités

1. Risques généraux liés à l'entreprise⁵⁷

Il s'agit des risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise. Chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Pour contrôler une entreprise, l'auditeur doit donc identifier les risques qui la distinguent des autres.

2. Risque liés à la nature des opérations traitées

Ce risque représente la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction d'être erroné de façon significative. On peut distinguer les données saisies en compatibilités en trois catégories. Chacune est porteuse de risques particuliers :

- les données répétitives : l'activité habituelle de l'entreprise ; achats, ventes, salaire...Elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place les risques sont donc liés à la Habilité de ces systèmes.
- Les données ponctuelles : elles sont complémentaires de procédures mais, saisies a des intervalles de temps plus au moins réguliers : inventaire physiques, évolutions de fin d'exercice...Elles sont porteuses de risques significatif lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître a l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.
- Les données exceptionnelles ; ce sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courante : réévaluation, fusion, restructuration...L'entreprise ne disposent pas de critères préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté

⁵⁷ La norme n° 25 de l'I.F.A.C.I. (Paragraphe 13).

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

pour ce type d'opération, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

2.1.5.2.2. Le risque de non contrôle ⁵⁸

Le risque de non contrôle appelé encore risque lié au contrôle interne représente une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêcher ni corrigée par le contrôle interne de l'entité.

Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité relative à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle.

2.1.5.2.3 Le risque de non détection

Le risque de non détection est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter une exactitude présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opération qui, seule ou ajoutée à l'autre inexactitude présentée dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significative.

C'est donc le risque que les contrôles mise en œuvre par le reviseur ne détecter pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction.

Ils sont pour conséquence de pouvoir émettre au reviseur une opinion inappropriée sur les états financiers.

Ainsi, quel que soit les systèmes mise en place par une entreprise ou les contrôles de détections mise en œuvre par l'auditeur le risque existe toujours mais de niveaux différents.

2.2. La performance de l'entreprise

Le terme performance est couramment utilisé dans l'appréciation du contrôle de gestion et cette performance peut être renforcée par différents procédés managériaux, dont une meilleure maîtrise des activités d'une entreprise.

2.2.1 Définition

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

⁵⁸ O. Herrbach, op.cit. p15.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

2.2.2 Les mesures de la performance

La mesure de la performance est le degré de réalisation de l'objectif, obtenu à l'issue de la comparaison (rapport) de la mesure à l'objectif.

On distingue deux principaux critères pour mesure à savoir : les critères quantitatifs et critères qualitatifs.

2.2.2.1 les critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance d'une entreprise reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise.

Les méthodes d'évaluations de performance sont construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

2.2.2.2 les critères qualitatifs

L'utilisation des critères non financières pour la mesure de la performance est de plus en plus fréquente. Ces critères peuvent être classés en types suivants :

- **Critère commerciaux :** la part de marché qui est l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle.
- **Critère marketing :** la qualité des produits et les services et la satisfaction des clients.
- **Critère sociaux :** la dimension humaine représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise.
- **Critère stratégique :** le positionnement du portefeuille de produit (matrice Boston Consulting Group BCG) l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) semble également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise.

2.2.3 L'audit interne améliore les performances de l'entreprise

L'audit interne est devenu mature, en s'adaptant aux besoins de l'entreprise, il crée la performance et il permet d'améliorer celle-ci, notamment dans la période de crise actuelle

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

selon une étude récente publiée par Ernest & Young « ils estiment que la gestion des risques a une action positive sur la performance des résultats à long terme, que la fonction d'audit interne agit positivement sur la maîtrise de leur risques et donc de leur performance. Les dirigeants sont d'autant plus conscients aujourd'hui de l'intérêt de contrôle interne que les observateurs de l'entreprise s'y intéressent de près : les analystes, les administrateurs, actionnaires ou investisseurs. Le lien entre maturité de la gestion des risques et performance est désormais évident pour tous. »

Section 03 : L'audit interne et la valeur ajoutée

Depuis le début, on entend parler de l'audit interne et la valeur ajoutée comme deux concepts liés l'un à l'autre. En effet, l'activité de l'audit interne dans son rôle contribue à la création de la valeur ajoutée.

C'est ce que nous allons mettre en évidence dans cette troisième et dernière section.

3.1. Définition de la valeur ajoutée

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 :

- 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'entreprise.

3.2. Répartition de la valeur ajoutée

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

- **Les salariés :**
 - paiement des salaires.

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

➤ Les apporteurs de capitaux :

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

➤ Les administrations :

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

➤ L'entreprise elle-même :

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

3.3. La création de la valeur : un impératif de performance

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

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

3.4. A la recherche d'audits à forte valeur ajoutée⁶⁰

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

Dans le contexte actuel, il est clair que les audits doivent impérativement apporter de la valeur ajoutée. En effet, toutes les organisations sont à la recherche « d'optimisation du temps » et les activités jugées « non rentables » sont le plus souvent éliminées. L'audit mobilisant des ressources est ainsi en danger si sa valeur ajoutée n'est pas démontrée. Il est

⁵⁹ Savall et Zardet, édition 1998.

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

Chapitre II : L'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise

donc nécessaire d'optimiser sa « chaîne de valeurs » pour assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes et donner toute sa valeur à l'audit, au service de l'entreprise.

Conclusion du chapitre II

La fonction d'audit est très importante dans la gestion d'une entreprise, c'est une fonction qui permet de vérifier et d'évaluer les ressources requises pour que les membres de la haute direction soient confortables par rapport à l'assurance qu'ils souhaitent obtenir sur la bonne marche de l'entreprise, ce qui nous permet de dire que l'audit interne contribue à la performance et la création de la valeur de l'entreprise.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de ressortir l'importance de l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée.

Ce qui nous amène à s'intéresser essentiellement en premier lieu à la présentation de l'entreprise et l'audit interne de TRANSBOIS, puis en second lieu l'audit interne de la fonction d'approvisionnement.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons commencer par faire une présentation de l'entreprise TRANSBOIS et son audit interne.

1.1.Présentation de l'entreprise TRANSBOIS

C'est une société de transformation de bois Bejaia par abréviation (TRANSBOIS), c'est une entreprise publique économique (société par actions SAP avec un capital de 28 125 000 DA). Cette entreprise a pour objet de fabrication transport panneaux particules ou agglomérer, 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 de bois par l'utilisation de machines, et d'équipements mécaniques notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, placage, etc.

L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière-port) en bordure de la route nationale n°12 sur une superficie totale de 14,8 hectares.

1.1.1. Historique

Suite à l'ordonnance du 09.09.1967 est créée la société nationale des lièges (SNL). Le 22.02.1968 née une autre entreprise SNIB (Société Nationale des Industries de Bois).

Quatre année 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).

La maîtrise de la gestion et le contrôle des entreprises nationales devenant difficile ; la restructuration de la SNLB, en décidé le 30.06.1983, selon différents secteurs d'activités pour donner naissance aux entreprises suivantes :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

- Entreprise Nationale des Lièges (ENL).
- Entreprise Nationale de Transformation de Bois (ENATB).
- Entreprise nationale des Articles Quincailleries Serrurier (ENAQSA).
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et de Préfabriqué (ENAMG).

Une nouvelle politique économique, réfléchiée en 1986, décidée en 1988, est entrée en application en 1990 entraînant la libération des entreprises.

La venue de la loi 88-01 renforce la volonté d'une décentralisation concernant aussi bien les aspects décisionnels que ceux relatifs à la gestion des entreprises, instaure formellement l'autonomie de gestion.

C'est ainsi que l'ENATB a accédé à son autonomie et à partir de 01.06.1998, ENATB est devenue une entreprise publique à caractère économique (EPE) et aura pour nom social « TRANSBOIS ». Le début de son activité est fixé en juin 1998.

1.1.2. 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 14,5 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.

1.1.3. Missions et objectifs

L'entreprise SPA-TRANSBOIS est la plus grande société de transformation de bois au niveau national. Sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre du développement du secteur de l'industrie « filière bois et dérivés ». Elle a pour objectif :

- Production et commercialisation des produits.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

- Satisfaire le marché local et le besoin des entreprises de menuiserie générale et d'ameublement en matière de bois.
- Réalisation des bénéfices.
- Création des postes de travail.
- L'élargissement de la distribution au niveau national, ainsi que la relance de l'économie en particulier.

1.1.4. Moyen matériel de l'entreprise TRANS-BOIS :

TRANSBOIS est la principale société en Algérie ayant cumulé un indéniable savoir-faire dans le domaine de la transformation de bois d'essence locale, exotique et européenne notamment, la fabrication et la commercialisation de panneaux 100% bois, panneaux partiels ou agglomérés, lattés, contreplaqué, et placage déroulé grâce à son expérience acquise 32ans durant ces années, TRANSBOIS à capitalisée une maitrise réelle de son métier dans le strict respect des bonnes pratiques de fabrication. Autrement dit, autant qui répondent aux attentes de sa clientèle (machine) qui sont comme suit :

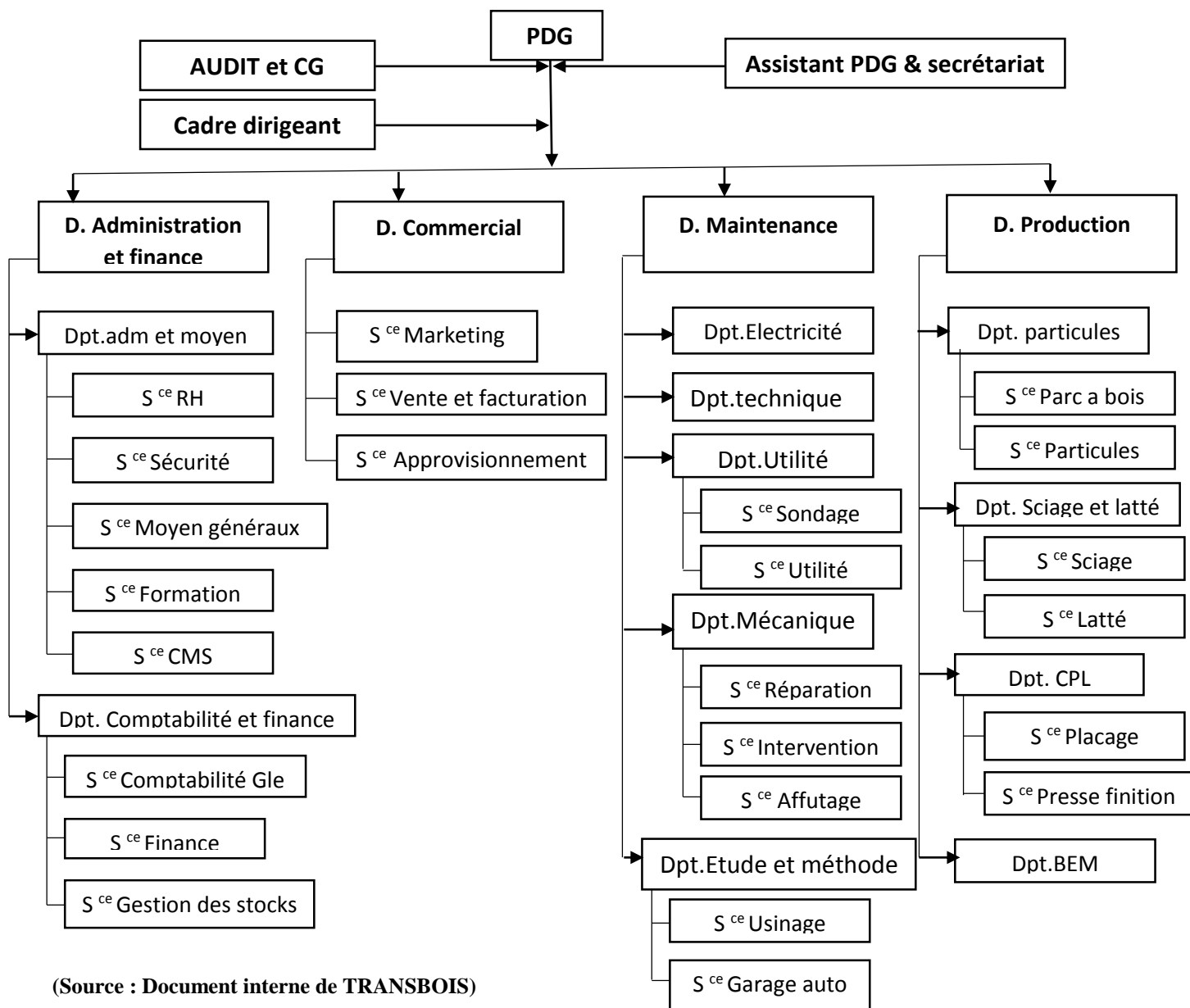
Machine de sciages, de séchage (sèche les plaques), broyeur (broyer les déchets de bois en plaquettes, raffineur, machine pressage, encollage.

1.1.5. La structure organisationnelle de l'entreprise EPE-TRANSBOIS-SPA

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

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Figure N° 02 : Organigramme général d'EPE-TRANSBOIS-SPA



(Source : Document interne de TRANSBOIS)

1.1.5.1. 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 III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

1.1.5.2. Le secrétariat

Son travail se situe au niveau de la direction générale (la saisie, le courrier, ...).

1.1.5.3. 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.

1.1.5.4. La direction administration et finances

Elle comprend deux départements : département administration et moyens et le département comptabilité et finances.

- **Département administration et moyens**

Le chef de département administration et moyens, occupe un poste très sensible et sa principale tâche est d'assurer le suivi de 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.

- **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 :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

- Service comptabilité générale.
- Service finance.
- Service gestion des stocks.

1.1.5.5. 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.

1.1.5.6. 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.

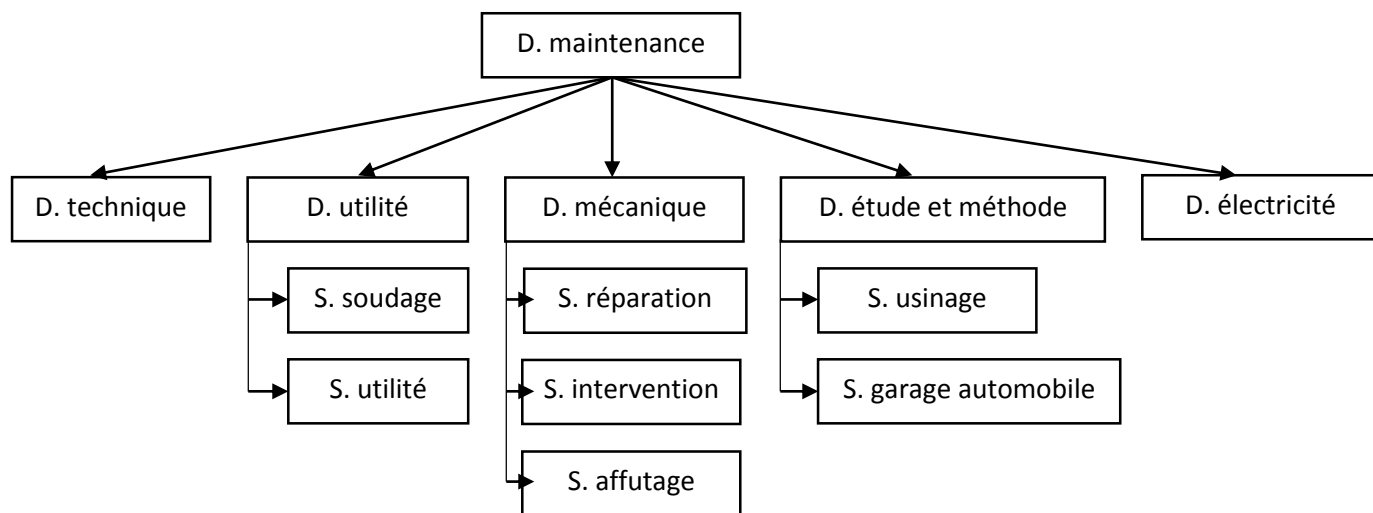
Le rôle de la direction à travers ces département et services sont :

- Instaurer des meilleurs méthodes de 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 réalisation ;
- Mettre à jour la documentation, technique au fur et à mesure des modifications et améliorations effectuées sur les machines ;
- 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 :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Figure N° 03 : La direction maintenance

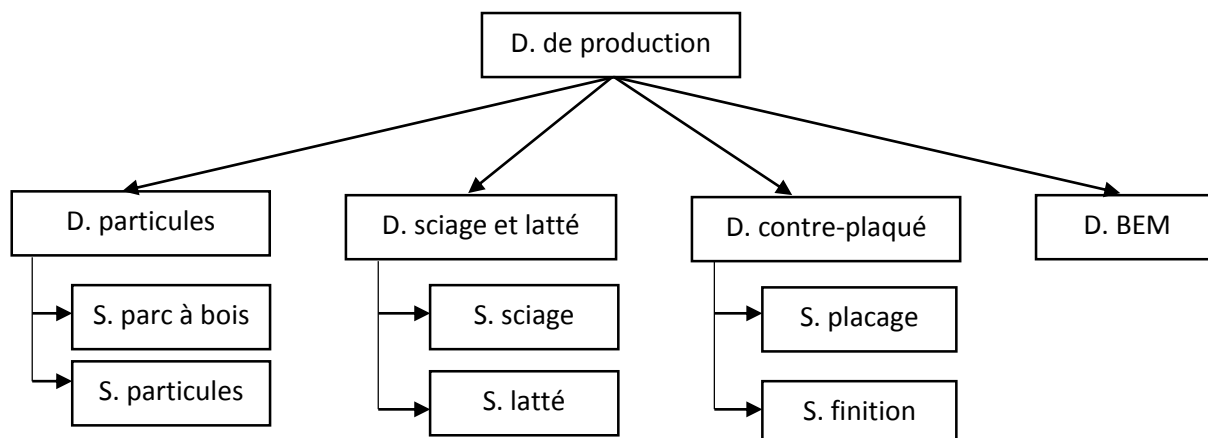


(Source : Document interne de TRANSBOIS)

1.1.4.7. 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 :

Figure N° 04 : La direction de production



(Source : Document interne de TRANSBOIS)

1.2. Présentation de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Pour connaître la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise, nous tenons à la présentée comme suit :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

1.2.1. La naissance de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

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 TRANSBOIS 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.

1.2.2. Les missions et objectifs de l'audit interne au sein de TRANSBOIS

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 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 de mesurer l'efficacité des systèmes d'organisation mis en place au sein de l'entreprise pour réaliser ses performances 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.

1.2.3. La place de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

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 de cadres supérieurs de l'entreprise.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

1.2.4. Le programme d'audit au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Un plan d'audit interne annuel est élaboré pour organiser l'intervention de l'audit interne tout au long de l'année considérée. (Voir l'annexe N° 04)

Le plan d'audit du 1^{er} trimestre 2016 a été élaboré et a pour objectif de prendre en charge un nombre de services (Section paie, service approvisionnement et vente). Ce plan contient :

- Les objets discutés de l'audit.
- La durée d'audit (à titre indicatif).
- Aspects spécifiques de l'audit.
- Les structures concernées.
- Les auditeurs.

1.2.5. Aspects communs à l'ensemble des missions d'audit

- Modalités d'application des procédures.
- Evaluation de l'efficacité des procédures (rendements).
- Organisation générale (utilisation rationnelle des moyens de toute nature ...).
- Recommandations et plan d'actions corrections.

Le plan d'action est discuté entre le DG et le responsable de la cellule d'audit et ensuite présenté au conseil d'administration de l'entreprise pour validation.

Le plan d'audit peut être modifié une ou plusieurs fois. Il prévoit une place pour missions spécifiques dont le besoin peut être ressenti au cours de l'année. Ces missions sont exécutées à la demande du PDG.

Section 02 : L'audit interne de la fonction approvisionnement

Pour mener à bien notre travail nous allons voir en premier lieu la présentation de la direction commerciale qui comprend les services suivants : service marketing, service vente et facturation et enfin le service approvisionnement, puis nous allons voir en deuxième lieu la mise en place des procédures qui définit les règles et dispositions à respecter et délimité les responsabilités de chaque intervenant.

2.1. Présentation du service audité

Etant donné que le service approvisionnement appartient à la direction commerciale, nous avons vu nécessaire de donner un aperçu sur cette dernière :

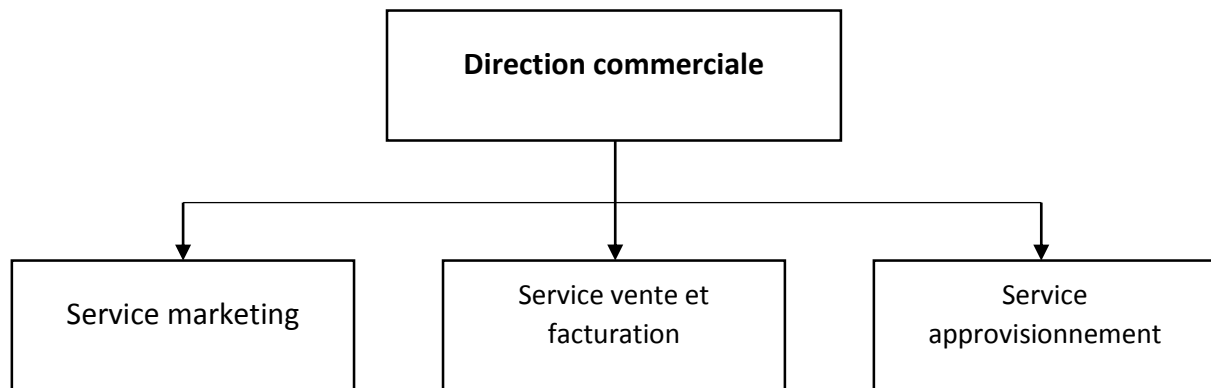
Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

2.1.1. La direction commerciale

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matière première (locale et importation) conformément aux besoins exprimés par les différentes structures de l'entreprise notamment la structure de la production. Elle est chargée aussi d'organiser la distribution, ainsi que la satisfaction des besoins divers. La direction commerciale illustrée dans la figure ci-dessous comprend les services suivants :

- **Service marketing.**
- **Service vente et facturation.**
- **Service approvisionnement :** c'est une structure qui s'occupe d'approvisionnement de l'entreprise. Le service se compose de :
 - Un chef de service.
 - Un chef de section.
 - Deux démarcheurs.

Figure N° 05 : la direction commerciale



(Source : Document interne de TRANSBOIS)

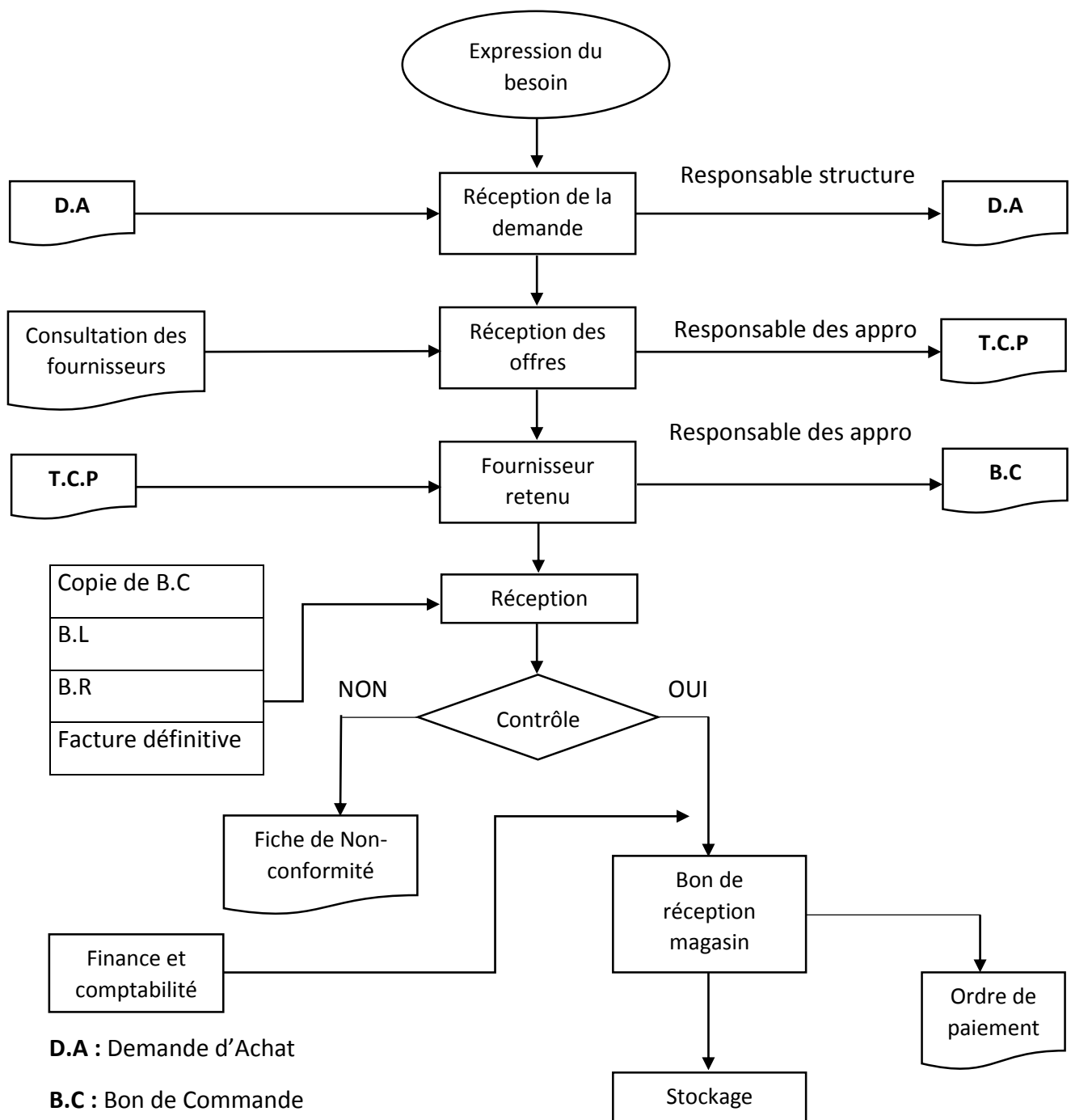
2.1.2. La procédure de la fonction approvisionnement

Les achats à terme concernent les produits consommables, fournitures de bureau et pièces de rechange.

Cependant, nous représentons la procédure d'achat comme suite :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Figure N° 06 : La procédure d'achat de l'EPE-TRANSBOIS-SPA



D.A : Demande d'Achat

B.C : Bon de Commande

T.C.P : tableau comparatif des prix

(Source : établi par nous-même à partir d'un document interne.)

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

2.1.2.1. Achat local

- **La demande d'achat** : l'achat d'une matière première ou d'une fourniture 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 fournitures pour permettre de choisir la meilleure offre (prix et qualité) de la matière à acheter.
- **La réception de la facture pro forma.**
- **Etablissement d'un état comparatif des prix.**
- **Choix du fournisseur.**
- **Etablissement d'un bon de commande** : Sur la base de la commande d'achat, le service approvisionnement établit 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.
 - Un exemplaire au magasin, pour servir de base au contrôle de la réception de la marchandise.
- **Bon de livraison (B.L)** : Etabli par le fournisseur et signé par le démarcheur à titre de reconnaissance de la livraison de la marchandise.
- **Bulletin de réception (B.R)** : Le bon de réception doit être établi au moment même de la livraison de la marchandise, on doit mettre un bon de réception par commande reçu

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

et par livraison. Il sert à la tenue des fiches de stock. Le contrôle de la réception quantitative peut être assuré par le magasinier du service technique ou production.

- **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 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.

➤ **Achat à terme : (Pièces de rechange)**

- **La demande d'achat :** Etablie par le service demandeur et destinée au service approvisionnement.
- **La consultation :** La consultation par fax des quantités à acheter, le délai de livraison et le prix d'achat pour plusieurs fournisseurs (minimum trois (03), appel d'offre). (Voir l'annexe N° 05)
- **La réception de la facture pro forma.**
- **Etablissement des tableaux coopératifs des prix.** (voir l'annexe N°06)
- **Choix d'un fournisseur.**
- **Etablissement de bon de commande :** Signé par le chef de service puis envoyé à la DG. (voir l'annexe N°08)
- **Bon de livraison (B.L).**
- **Bulletin de Réception (B.R).** (voir l'annexe N°07)
- **Réception de la facture définitive.**

Les achats à terme concernent les produits consommables, fournitures de bureau, pièces de rechange...

- **Achats locaux (matière première bois) :** C'est un marché de gré à gré.
- **Appel à l'exploitation.**

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

- **La consultation** : C'est le service approvisionnement qui s'occupe de l'achat de matière première (marché de gré à gré) par contact avec un autre agent économique extérieur (exploitant).
- **Choix de l'exploitant.**
- **Etablissement de la convention d'exploitation de bois** : Elle est établie par le service approvisionnement et signée par les deux parties à savoir le PDG de l'entreprise et l'exploitant.
- **Bulletin de réception** : La réception de la matière première par la direction de production. Il faut signaler qu'une copie du bon de réception est destinée au service approvisionnement.
- **Achats externes (importation)**
 - **Une demande d'achat** : Etablie par la direction de production.
 - **La consultation** : la direction commerciale lance un avis d'appel à l'offre.
 - **Réception d'une facture pro forma.**
 - **Contrat d'achat** : Etabli entre la direction commerciale et le fournisseur étranger.
 - **Attestation de main levée.**
 - **Réception de la marchandise par la direction de production.**

2.2. Déroulement de la mission d'audit interne du service approvisionnement au sein de TRANSBOIS

Pour mener une mission d'audit interne du service approvisionnement au sein de l'entreprise TRANSBOIS-SPA, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, le travail est divisé en trois phases qui sont :

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

2.2.1. La phase de préparation

La phase de préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette phase est constituée de :

- Une lettre de mission (ordre de mission)

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

- La prise de connaissance du domaine audité (service approvisionnement)
- Identification des risques
- Définition des objectifs

2.2.1.1. Lettre de mission

L'auditeur reçoit la lettre de mission (ordre de mission) qui est un mandat du 11/04/2016, c'est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le PDG. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service d'approvisionnement à auditer. (Voir l'annexe N°09)

Après le déclenchement de la mission, pour bien mener notre mission, nous passerons par :

2.2.1.2. La prise de connaissance du domaine audité (Service approvisionnement)

Notre travail s'appuie sur les outils et les techniques d'audit interne pour que nous puissions prendre connaissance du domaine (service approvisionnement) à auditer, en utilisant la grille de séparation des tâches en trois questionnaires du contrôle interne (QCI) qui sont :

➤ **Questionnaire du contrôle interne (prise de connaissance)**

Le questionnaire vérifie le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

Tableau N° 07 : Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Principe d'organisation

Questions	Oui	Non	Observations
1) Existe-il un manuel des procédures internes ?		X	
2) Existe-il un respect des répartitions des tâches des services suivants : - Le service approvisionnement - Le service finance et comptabilité - Le service réception (magasinier)	X X X		
3) Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?	X		

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

4) Existe-t-il un moyen qui prévoit la consultation entre le financier et le responsable achat en matière de priorité de budget (liaison entre les 02 responsables) ?		X	
---	--	----------	--

Principe d'intégration

Questions	Oui	Non	Observations
1) Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?		X	
2) Les services suivants disposent-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		

Principe d'information

Questions	Oui	Non	Observations
1) Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	X		
2) Si oui, sont-elles vérifiées par une autre personne ?	X		
3) Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?	X		
4) Est-ce que les signataires des bons de commandes préparés par le service approvisionnement sont identifiables ?		X	
5) Est-ce que les bulletins de réception établis par le chargé de la réception sont envoyés aux services concernés ?	X		
6) Est-ce que les exemplaires des bon établis par les services (archivage) ?	X		

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

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

Principe de permanence

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

Principe d'universalité

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

Principe d'indépendance

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

(Source : réalisé par nos soins.)

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

➤ La grille de séparation des tâches de la fonction approvisionnement

C'est l'une des outils que l'auditeur utilise pour réaliser sa mission. Cette grille permet de retracer les fonctions, la nature et les personnes concernées.

Tableau N° 08 : La grille de séparation des tâches

Personne Concerné Fonctions	Responsable de structure (Demandeur)	Responsable du service achat	Chargé d'achat (démarcheur)	Service réception (magasinier)	Comptable et financier	Fondé du pouvoir DG
Demandeur d'achat	X					
Etablissement des commandes		X				
Signature de bon de commande		X				
Réception de la marchandise				X		
Comparaison commande-facture					X	
Comparaison bulletin de réception-facture					X	
Bon à payer (caisse)					X	
Achat de pièce de rechange et divers			X			
Signature des chèques					X	X

(Source : réalisé par nos soins)

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

2.2.1.3. Identification et analyse des risques

Cette étape s'appuie sur le tableau des risques et en même temps de concevoir son programme et de l'élaborer de façon modulée en fonction des forces et faiblesses.

Tableau N° 09 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA)

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Réception du bois avec un bon de colportage et le bon de pesage	Moyens de justification (permis de circulation).	Perte des données de la commande de la part du FRS.	Poursuites judiciaires ou bien saisis.	Force
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
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 du FRS.	Force
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
<ul style="list-style-type: none"> _ La date de mise en vigueur. _ Le prix d'achat unitaire en HT de la convention. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Le respect de l'échéance. _ Définir le prix unitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> _ L'échéance n'est pas claire (illisible). _ Le prix n'est pas défini quand l'entreprise assure le transport. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Retard dans la réception de la marchandise. _ Litige entre l'entreprise et les exploitants vis-à-vis du prix. 	Faiblesse
Demande d'achat (pour pièce de rechange)	Exprime un besoin.	Modification des produits ou des quantités après la signature (raturé).	Non-respect de la voie hiérarchique.	Faiblesse
Les bulletins de réception	Toutes les réceptions sont conformes à la commande.	BR raturé (barré) et sans la griffe de signataire.	<ul style="list-style-type: none"> _ Risque de modification. _ Des achats non autorisés. 	Faiblesse
Bulletin de réception des	La conformité du BR au BA.	BR est établis par des	L'ingérence et le non-respect de	Faiblesse

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

fournitures de bureaux.		personnes non habilités.	répartition des tâches.	
-------------------------	--	--------------------------	-------------------------	--

(Source : réalisé par nos soins)

2.2.1.4. Définition des objectifs

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

Audit de la fonction d'approvisionnement

date : 28/04/2016

Société auditée : EPE-TRANSBOIS-BEJAIA

Rapport d'orientation

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

Objectifs généraux

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la qualité des informations, le respect des règles, instructions et procédures, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources. Ainsi l'efficacité du contrôle interne mis 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 de 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.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de TRANSBOIS se résument en :

- Analyse des procédures mises 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.
- Service moyens généraux.
- Les magasins de TRANSBOIS.

(Source : Réalisé par nos soins.)

2.2.2. Phase de réalisation

La phrase de réalisation contient les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le travail de terrain.

2.2.2.1. Réunion d'ouverture

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture s'est tenue le 28 mai 2016 avec le chef de service approvisionnement et le chef de section. Nous avons commencé par nous présenté, ensuite une présentation du service, objectifs et du plan de travail a été faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Mission d'audit du service approvisionnement

le 28/04/2016

Entreprise audité : EPE-TRANSBOIS-SPA de Bejaïa

Procès-verbal

Objet : Réunion d'ouverture

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

Participants :

- **Les auditeurs :**
Mousli.G

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Khaled.L ➤ Les audités : Le responsable du service d'approvisionnement Le chef de section La réunion d'ouverture a eu lieu le jour/mois/année, (indiquer aussi l'heure) au siège social de l'entreprise.	
Les auditeurs	Les audités

(Source : réalisé par nos soins.)

2.2.2.2. Travail sur le terrain

Durant cette phase il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questions du QCI. Les outils à mettre en œuvre sont déterminés dans le QCI mais il se peut que lors de la phase de terrain un outil s'avère inapproprié et qu'il faille choisir un autre, les outils vont des observations aux différents sortes de tests : Analyse de documents, réconciliation des données, entretiens,...

L'auditeur ne peut jamais baser ses constats sur des hypothèses ou intuitions, il doit avoir des preuves de ce qu'il avance.

➤ **Questionnaire du contrôle interne (achat de bois et pièces de rechange)**

Ce questionnaire permet d'apporter un jugement de qualité sur l'ensemble de mesures de sécurité mises en œuvre pour la maîtrise du fonctionnement des activités de la procédure d'achat, et par conséquent apporter des améliorations susceptibles de rendre le contrôle interne plus performant.

Tableau N° 10 : Questionnaire du contrôle interne (achat de bois)

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce qu'il existe une convention pour chaque exploitant ?	X		
Y a-t-il une vérification de la convention ?	X		
Y a-t-il un respect des articles de la convention ?	X		
Est-ce que les quantités demandées sont toujours respectées par l'exploitant ?		X	Indisponibilité des quantités demandées

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Lors de la réception du bois, est-ce qu'on vérifie le :			
- Permis de colportage.	X		
- Bon de pesage.	X		
- Bon de réception (livraison).	X		
- Bulletin de réception.	X		

(Source : réalisé par nos soins.)

Tableau N° 11 : Questionnaire du contrôle interne (achat de pièces de rechange)

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que les commandes sont signées par des personnes habilitées ?	X		
Est-ce que la séparation des tâches est respectée ?	X		
Est-ce que la procédure d'achat est respectée ?			
- Demande d'achat.	X		
- Consultation.	X		
- Réception de la facture pro forma.	X		
- Établissement de TCP.	X		
- Bon de commande (BC).	X		
- Bon de livraison (BL).	X		
- Bulletin de réception (BR).	X		
- Réception de facture définitive.	X		
Est-ce que les bons de commande sont aux normes ?	X		
Est-ce que les BC sont validés au prix du fournisseur ?		X	Ne porte pas les prix
Les bons de commande sont-ils établis systématiquement ?	X		
Est-ce que l'ordre numérique (pré numérotés) des BC est respecté ?	X		
Est-ce que la voie hiérarchique est respectée ?			
- Demande d'achat ;	X		
- Approuvée par le service approvisionnement ;	X		
- Validation par DG.	X		

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Les bulletins de réception (BR) sont-ils établis soigneusement ?		X	
Est-ce qu'il y a un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat ?		X	
Est-ce que les factures sont conformes ?	X		
Est-ce que la sélection des fournisseurs est établie par sur la base de :			Lorsque c'est un grand marché (investissement)
- Tableau Comparatif des Prix.	X		
- Qualité de la marchandise.	X		
- Prix et qualité de la marchandise.	X		

(Source : Réalisé par nos soins.)

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

A chaque dysfonctionnement, l'auditeur établit une feuille (FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés à guider les auditeurs dans leurs travaux. Elle se présente comme suit :

FRAP N°1
Problème Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.
Constats Ce service ne dispose pas d'un manuel des procédures internes.
Causes Négligences et ignorances des responsables quant à l'importance de l'enregistrement des procédures.
Conséquence Contrôle défaillant.
Recommandations La direction doit procéder à l'élaboration d'un manuel de procédures interne, qui permettra de conserver une traçabilité de la présentation des tâches, des responsabilités et aussi d'éviter les pertes de temps lors du changement du personnel.
Etablie par : Mousli. G

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Khaled. L

(Source : Réalisé par nos soins.)

FRAP N°2
<p>Problème Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets des achats</p>
<p>Constats Le budget réel des achats dépasse largement le budget prévisionnel des achats</p>
<p>Causes Il n'existe pas une procédure permettant d'éviter les commandes excessives dues aux marchés non confirmés</p>
<p>Conséquences Dépassement du budget prévisionnel et augmentation des charges d'exploitation (des frais financiers ou couts de stockage trop élevés)</p>
<p>Recommandations Etablir une procédure qui permet d'éviter les commandes excessives</p>
<p>Etablie par : Mousli. G Khaled. L</p>

(Source : Réalisé par nos soins.)

FRAP N°3
<p>Problème Non identification des signataires des bons de commande</p>
<p>Constats Déclanchement des achats sans l'autorisation de la voie hiérarchique.</p>
<p>Causes Non-respect des procédures et normes d'établissement d'un B.C</p>
<p>Conséquences Déclanchement d'une dette par des personnes non habilités</p>
<p>Recommandations Les B.C seront établies soigneusement par les personnes et services habilités tout en respectant la désignation du nom du signataire pour pouvoir les identifier.</p>
<p>Etablie par : Mousli. G Khaled. L</p>

(Source : Réalisée par nos soins.)

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

FRAP N°4
Problème Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.
Constats Déclanchement d'achats inutiles
Causes Négligence du rôle des magasiniers
Conséquences Perte de temps et dépense excessive.
Recommandations Etablir les rapprochements nécessaires avec les magasiniers avant chaque établissement d'une demande d'achat.
Etablie par : Mousli. G Khaled. L

(Source : Réalisée par nos soins.)

➤ **Cahier de recommandations :**

Ce document va nous permettre de mettre en évidence l'ensemble des recommandations apparus sur les FRAP, son but est de donner à la direction les informations pertinentes afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ou bien freiner les risques qui pourront empêcher la réalisation de ses objectifs.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Mission d'audit du service approvisionnement

Bejaia le 08/05/2016

LETTRE DE RECOMMANDATION

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

En général nous avons remarqué qu'il certains points qui connaissent un contrôle important (points forts) et d'autres souffrent d'un manque de contrôle (points faibles). De ce fait nous recommandons de :

Recommandation 01 :

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

Recommandation 02 :

Etablir une procédure qui permet d'éviter les commandes excessives.

Recommandation 03 :

Les B.C seront établies soigneusement par les personnes et services habilités tout en respectant la désignation du nom du signataire pour pouvoir l'identifier.

Recommandation 04 :

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

(Source : Réalisée par nos soins.)

2.2.3. Phase de conclusion

Cette dernière phase commence 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) pour l'application des recommandations suggérées.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Nous avons essayé à travers notre évaluation de détecter les anomalies et les défaillances du service du service approvisionnement de TRANSBOIS, puis de proposer des solutions sous forme de recommandations.

La phase de conclusion contient les étapes suivantes :

- Réunion de clôture ;
- Rédaction du rapport d'audit ;
- Lettre de président.

2.2.3.1. Réunion de clôture

Une réunion s'est tenue au niveau du bureau de l'audit le 21/05/2016, avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture. L'ordre du jour de cette réunion était l'examen du rapport d'audit.

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal, qui se présente comme suit :

Mission d'audit du service approvisionnement le : 21/05/2016

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 :**

Mousli. G

Khaled. L

- **Les audités :**

Le chef de service approvisionnement

Le chef de section

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

La réunion de clôture a eu lieu le 21/05/2016, au siège social de l'entreprise TRANSBOIS Bejaïa avec le chef de service approvisionnement afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse.

A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influencer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure. Pour permettre le contrôle et la vérification de cette activité jugée importante et sensible, il est nécessaire de prévoir des supports d'enregistrement et le suivi de l'ensemble des achats.

Les auditeurs

Les audités

(Source : Réalisé par nos soins.)

2.2.3.2. Rédaction du rapport d'audit

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes.

Bejaia le : 21/05/2016

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 :

M^r. MOUSLI Ghiles

M^r. KHALED Lyes

Validé par :

PDG de TRANSBOIS

Approuvé par :

Chef de missi

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 d'achat, à savoir le service gestion des stocks et le service finance et comptabilité ainsi que le service des moyens généraux.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus.

Durant notre mission nous avons évalués la procédure d'approvisionnement et relevé un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

Faiblesse N°1 : Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.

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

Faiblesse N°2 : Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets des achats.

Recommandation : Etablir une procédure qui permet d'éviter les commandes excessives.

Faiblesse N°3 : Non identification des signataires des bons de commande.

Recommandation : Les B.C seront établies soigneusement par les personnes et services habilités tout en respectant la désignation du nom du signataire pour pouvoir l'identifier.

Faiblesse N°4 : Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.

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

(Source : Réalisé par nos soins.)

2.2.3.3. Lettre de président

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

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

LETTRE DE PRESIDENT

Monsieur le directeur,

Conformément à votre demande relative à l'audit de la fonction, nous avons procédé à l'évaluation de la fonction d'achat et sa mission entre le 21/04/2016 Et 21/05/2016 notre évaluation a été effectuée en observant les procédures appliquées à ce service. Elle compte toutes les vérifications que nous avons considérées nécessaires. Sur la base de cette évaluation, on a pu dégager les dysfonctionnements du système de contrôle mis en place. Des tests ont été effectués pour les services concernés.

Les principaux dysfonctionnements se présentent ainsi :

- Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.
- Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets des achats.
- Non identification des signataires des bons de commande.
- Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.

Signature de chef de mission

(Source : réalisé par nos soins.)

Cette mission d'audit nous a permis de voir le rôle que joue l'audit interne dans le renforcement du contrôle interne et par conséquent l'efficacité du service approvisionnement qui permet par la maîtrise des procédures d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise dans sa totalité.

Conclusion du chapitre III

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu mener une mission d'audit interne sur la fonction approvisionnement au niveau de l'entreprise TRANSBOIS sous forme d'un stage pratique.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

En effet, il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière. Ce stage nous a permis aussi de ressortir l'apport de l'audit interne sur la valeur ajoutée de l'entreprise TRANSBOIS.

Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation, conclusion) dans le but d'identifier et analyser les risques, nous avons rédigé quelques recommandations pour faire face à tous dysfonctionnement, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

De ce fait l'apport de l'audit interne en termes de valeur ajoutée est démontré dans les différentes feuilles de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) réalisés suite à la mission d'audit menée, car avant notre intervention les responsables de l'entreprise estimaient que les procédures mises en place sont pertinentes et fonctionnent parfaitement.

Conclusion générale

L'objectif de notre mémoire est de savoir comment l'audit interne peut être un outil de création de la valeur ajoutée. Sur ce cas de synthèse, il est nécessaire de faire allusion à l'apport théorique et pratique de l'audit interne en matière de valeur ajoutée.

L'environnement de l'entreprise devient de plus en plus complexe et intangible. Ce qui incite cette dernière à créer et développer des méthodes et outils de management pour purifier son système de gestion des défaillances et de rendre son activité plus performante. Pour autant, plusieurs mécanismes de mesure et de contrôle doivent être mis en œuvre.

La maîtrise des activités et des processus de gestion est l'élément fondamental que l'entreprise doit assurer pour atteindre ses objectifs fixés. Pour cela, un système de contrôle interne doit faire preuve de mise en œuvre, d'où la nécessité permanente d'être gouverné par des systèmes de gestion et de management des risques comme l'audit interne. En l'occurrence, l'audit interne est un outil d'assurance et de conseil qui permet à une organisation de maîtriser son activité par le pilotage de son système de contrôle interne.

L'objectif majeur de ce travail était de montrer que l'audit interne est un outil efficace qui aide l'entreprise à créer de la valeur ajoutée, notre point de départ était, 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 cela dans le but de garantir la qualité de l'organisation et d'assurer la maîtrise des activités.

A cet effet, en guise du stage qu'on a mené auprès de l'entreprise TRANSBOIS, nous avons pu tirer davantage et apporter des connaissances pratiques à nos modestes connaissances théoriques dans le domaine de l'audit interne. En l'occurrence, on a pu avoir une vision plus claire sur les différents mécanismes mis en œuvre par la fonction d'audit interne dans l'organisation afin de renforcer son système de gestion, et ainsi de contribuer à la création de la valeur ajoutée et d'aboutir aux objectifs fixés par l'entité. Pour bien pénétrer au centre de la réflexion sur l'étude qu'on a mené, nous avons tenté d'apporter des jugements qualitatifs sur l'ampleur de la contribution de la mission d'audit interne à la création de la valeur ajoutée, et cela en votant son degré de maîtrise des risques liés à l'activité auditée. En suivant cette démarche, nous avons essayé de définir si le service approvisionnement applique les différentes instructions qui lui sont dictés la Direction générale.

Cependant, nous remarquons que les responsables et l'ensemble du personnel de l'entreprise ne prennent pas les recommandations d'audit interne dans sa totalité et négligent

Conclusion générale

certaines conseils émis par cette fonction malgré les contributions avantageuses qu'offre cette cellule d'audit interne, et s'avère que l'ensemble du personnel n'a pas atteint le degré de conscience nécessaire pour appréhender l'utilité et l'importance de l'audit au sein de l'entreprise.

En d'autres termes, durant notre stage pratique nous avons relevé les insuffisances et les dysfonctionnements suivants :

- Inexistence du manuel des procédures au sein du service approvisionnement.
- Manque d'application des méthodes permettant la maîtrise des budgets des achats.
- Non identification des signataires des bons de commande.
- Manque d'un rapprochement systématique entre la gestion des stocks et les magasins à chaque demande d'achat.

A cet effet, nous avons pu confirmer les hypothèses émises au début de notre mémoire et qui sont :

- Une partie de la valeur ajoutée n'est pas créée à cause du non-respect des recommandations de l'audit interne et de la négligence de certains conseils émis par les auditeurs.
- La partie restante de la valeur ajoutée à créer ne peut se révéler que par l'audit interne.

Sur cela on en résulte que la mise en place d'une fonction d'audit interne permet une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement des services de l'entreprise, veille à la bonne pratique des directives mises en place en améliorant le contrôle interne, il est donc primordial que la pratique d'audit interne soit prise en compte et en considération par les dirigeants et le personnel pour que l'organisation puisse tirer d'avantage et générer de la valeur ajoutée.

Pour terminer, il est nécessaire de rappeler que la fonction d'audit interne peut être considérée comme un nouveau-né au sein des entreprises Algériennes, d'où la nécessité de la faire développer.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- BERNARD Jean-marc, « la révision comptable », édition Publibook, paris, 2009.
- Christophe VILALLONGA, « Le guide du parfait auditeur interne », Lexitis éditions, 2010.
- COLLINS Lionel et VELIN Gerard, « *audit et contrôle interne* », 4^{ème} Edition Dalloz, paris, 1992.
- COLLINS Lionel, « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », Les cahiers français n° 248, 1990.
- ETIENNE BABIER, « L'audit interne, performance et actualité », édition Foucher, 1999.
- Gerard VALIN, F. GAVANOU, C. GUITTMANN, J. LEVOURC'H, «Controlor et auditors», edition Dunod, Paris 2006.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « *Audit comptable et financier* », édition Economica, paris, 1999.
- GUEDJ Nobert, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, France, 2000.
- Jacques RENARD, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003.
- Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, paris, 2000.
- Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^e édition, eyrolles, paris, 2010.
- KHELASSI Réda, « *Les applications de l'audit interne* », Editions HOUMA, Alger, 2010.
- KHELASSI Reda, « *Audit interne-audit opérationnel* », édition : Houma, Alger, 2007.
- KHELASSI Reda, « *L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne* », Ed Houma, 2005.
- LEMANTO, « *créer, organiser et développer l'audit interne* », Edition : Maxima, 1999.
- Le ROBERT, édition Mary, France, février 2003.
- Mémento pratique Francis Lefebvre, "Audit et commissariat aux comptes ". Edition Francis Lefebvre. Paris, 2010.
- Mohamed Hamzaoui, « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2^{ème} édition, pearson édition France 2008

BIBLIOGRAPHIE

- OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre, « Comptabilité et audit », 2^{ème} Edition : Dunod, Paris, 2009.
- Raymond VATIER, « Audit de la gestion sociale », édition d'organisation, 1989.
- Savall et Zardet, édition 1998.
- Schick. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004.
- Vallin, G « Contrôle et auditor », Dunod. Paris, 2006.

Les mémoires :

- Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
- CHEKROUN Meriem, thèse doctorat LMD, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Tlemcen, 2013.

Articles, revues et communications :

- Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013.
- Comptable agréé du Canada, Norme ISA 315 (révisée), Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, 2012.
- Cour des comptes européenne, Manuel d'audit de la performance, 2015.
- La norme n° 25 de l'I.F.A.C.I
- 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 « IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management ». Disponible sur : <http://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
- The Institute of Internal Auditors, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », USA, 2011.

Autres :

BIBLIOGRAPHIE

- MAHE Henri de BOISLANDELLE, « *Dictionnaire de gestion* », Edition : Economica Paris, 1998.
- Documents internes de TRANSBOIS.

Sites internet :

- le site internet, www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) »
- le site internet, www.univ-oran.dz/theses/document/TH3906.pdf
- le site internet : www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf
- le site internet : [www.exaco.mr/audit/guide technique.pdf](http://www.exaco.mr/audit/guide%20technique.pdf). « Manuel technique d'audit ».

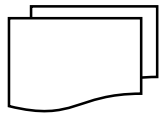
ANNEXE N°01

Liste des symboles de diagramme de circulation

Symboles usuels



Symbole de circulation



Document (ici en 2 exemplaires)



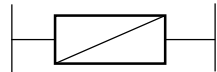
Opération manuelle



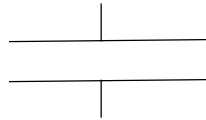
Traitement informatique



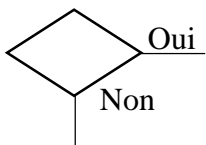
Archivage définitif



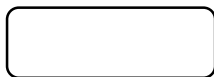
Comparaison entre deux documents



Archivage provisoire



Procédure alternative



Point terminal d'un diagramme

Source : RENARD Jaques, « théorie et pratique de l'audit interne », édition organisation, France, 2009.

ANNEXE N°02

La grille d'analyse des taches

Personnel concerné fonction	Acheteurs	magasinier	comptable	Chef DFC	Service MOC	directeur	trésorerie
Acceptation des traites							
Accès a la comptabilité générale							
Bon à payer							
Classement des pièces justificatives							
Comparaison commande-facture							
Comparaison réception-facture							
Demande d'achat							
Envoi de chèque							
Etablissement des commandes							
Imputation compatible							
Rapprochement des relevés fournisseur-compte collectifs							
Réception							
Signature du chèque							

Source : RENARD jacques « théorie et pratiques de l'audit interne ». Édition organisation. France. 2009.

ANNEXE N°03

La feuille de révélation et d'analyse des problèmes

F.R.A.P N°...
Problème. - -
Faits/Constats. - -
Causes. - -
Conséquences. - -
Recommandations. - -
Réalisé par. - -

Source : Schick P, « memento d'audit interne méthode de conduite d'une mission d'audit », édition Dunod, paris, 2007.

ANNEXE N°04

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

DIRECTION GENERALE

Programme d'audit 2016

Période	Structure concernée	Aspect spécifique de l'audit	Objectif de l'audit
1 ^{er} Trimestre			
2 ^{ème} Trimestre			
3 ^{ème} Trimestre			
4 ^{ème} Trimestre			

Aspects communs à l'ensemble des missions d'audit

- Modalités d'application des procédures.
- Evaluation de l'efficacité des procédures (rendements).
- Organisation générale (utilisation rationnelle des moyens de toute nature etc...).
- Recommandations et plans d'actions correctives.

Observations :

- Le présent programme peut être complété en tant que de besoin par des actions ponctuelles, ou modifié.

Approuvé par Monsieur le président Directeur Général

ANNEXE N°05

SOCIETE DE TRANSFORMATION DE BOIS

EPE-TRANSBOIS-SPA

Société par actions au capitale de 281.250.000

Siege sociale : arrière port BP 106 BIJAIA

Bejaia le

N/Réf : TRANSBOIS/APP/033/13

Objet : Conclusion

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous transmettre une facture pro forma pour la fourniture des pièces spécifique à la pelle mécanique ENMTP :

- ROULEMENT A ROULEAUX N°746260680 Qté : 01
- ROULEMENT A ROULEAUX N°746260680 Qté : 01
- ROUE A DENTUR INTERNE N°931009101 Qté : 01
- ROUE JUMELLE N°931008901 Qté : 01
- TAMBOURE A FREIN N°910076880 Qté : 01

Recevez, monsieur, l'expression de nos meilleures salutations.

ANNEXE N°06

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

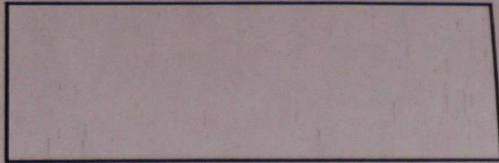
ANNEXE N°08

SOCIETE DE TRANSFORMATION DE BOIS DE BEJAIA EPE - TRANSBOIS - SPA

R.C.N° 98 B 182256
Tél.: (034) 10 38 61 - 62
(034) 10 38 65 - 60
Fax: (034) 10 37 05
E-mail: transbois@gmail.com

Société par Action au capital de 281.250.000 DA
Siège Social : Arrière-Port B.P 106 - BEJAIA

BON DE COMMANDE



VEUILLEZ NOUS FOURNIR.

Symbôle	Désignation	Unité	Quantité	Prix Unitaire
PAIEMENT :				

Le Directeur,

ANNEXE N°09

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

DIRECTION GENERALE

Mandat d'audit

Le Directeur Générale mandate

Messieurs,

KHALED Lyes et MOUSLI Ghiles de la cellule d'audit-Direction générale.

Ont l'effet de procéder selon les procédures et usages en vigueur à l'audit interne de l'activité du service approvisionnements.

1. Contexte de la mission :

- Mission d'audit ordinaire

2. Objet :

- Prise de connaissance des procédures d'approvisionnement et suivi des dossiers fournisseurs.

3. Structure concernée :

- Service approvisionnements.

4. Durée de la mission :

- Du 21/04/2016 au 21/05/2016.

5. Sanction de la mission :

- Rapport de conclusion.

Monsieur le directeur commercial, le chef de 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, 11/04/2016

Le Directeur Général

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : approche conceptuelle sur la notion d’audit	5
Section 1 : Généralités sur la notion d’audit.....	5
1.1. Historique de l’audit.....	5
1.2. Définitions et objectifs de l’audit.....	8
1.2.1. Définitions de l’audit.....	8
1.2.2. Objectifs de l’audit.....	8
1.3. Les forme de l’audit.....	9
1.3.1. Selon l’objectif de la mission.....	9
1.3.2. Selon le statut de l’auditeur.....	9
1.3.3. Selon la situation de l’auditeur par rapport à l’entreprise.....	10
Section 2 : Généralités sur l’audit interne.....	11
2.1. Evolution de l’audit interne.....	11
2.2. Définitions et objectifs.....	12
2.2.1. Définitions.....	12
2.2.2. Objectifs de l’audit interne.....	13
2.2.2.1. L’assistance et le conseil au management.....	14
2.2.2.2. Promouvoir la culture de contrôle.....	14
2.2.2.3. L’accompagnement des changements.....	14

2.2.2.4. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise.....	14
2.2.2.5. L'auditeur est un révélateur d'amélioration.....	14
2.3. Le cadre de référence de l'audit interne.....	14
2.3.1. Code de déontologie.....	15
2.3.2. Les normes de l'audit interne.....	15
2.3.2.1. Les normes de qualification.....	15
2.3.2.2. Les normes de fonctionnement.....	16
2.4. Les caractéristiques de la fonction d'audit interne.....	19
2.5. Le rôle de l'audit interne.....	20
2.6. Les notions voisines de l'audit interne.....	20
2.6.1. L'audit externe.....	20
2.6.2. La révision comptable.....	22
2.6.3. L'inspection.....	23
2.6.4. Le conseil ou consulting.....	23
2.6.5. Le contrôle de gestion.....	24
2.6.6. Le contrôle interne.....	26
Section 03 : Le contrôle interne.....	27
3.1. Définitions du contrôle interne.....	27
3.2. Objectifs du contrôle interne.....	28
3.3. Les principes du contrôle interne.....	29
3.3.1. Le principe d'organisation.....	29
3.3.2. Le principe d'intégration.....	29
3.3.3. Le principe de permanence.....	30
3.3.4. Le principe d'universalité.....	30
3.3.5. Le principe d'indépendance.....	30
3.3.6. Le principe d'information.....	30
3.3.7. Le principe d'harmonie.....	30
3.4. Les acteurs du contrôle interne.....	31
3.4.1. Le conseil d'administration ou de surveillance.....	31
3.4.2. La direction générale / le directoire.....	31

3.4.3. L'audit interne.....	31
3.4.4. Le personnel de la société.....	32
Conclusion du chapitre I.....	32
Chapitre 11 l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise	33
Section 01 : La méthodologie de l'audit interne.....	33
1.1. Les principes fondamentaux de la méthodologie.....	33
1.1.1. La simplicité.....	33
1.1.2. La rigueur.....	33
1.1.3. La rivalité du vocabulaire.....	34
1.1.4. L'adaptabilité.....	34
1.1.5. La transparence.....	34
1.2. La mission d'audit et ses différentes phases.....	34
1.2.1 Définition de la mission.....	34
1.2.1.1. Champ d'application d'une mission d'audit interne.....	35
1.2.1.1.1 L'objet.....	35
1.2.1.1.2. La fonction.....	35
1.2.1.2. La durée.....	35
1.2.2. Le déroulement d'une mission d'audit interne.....	36
1.2.2.1 Phase de préparation ou phase d'étude.....	36
2.2.1.1 ordres de mission.....	36
2.2.1.2 prises de connaissance du domaine à auditer.....	37
1.2.2.1.3. Identification des risques et des opportunités d'amélioration.....	37
1.2.2.1.4. Définition des objectifs de la mission.....	38
1.2.2.2. Phase de réalisation.....	38
1.2.2.2.1. Réunion d'ouverture.....	39
1.2.2.2.2. Le programme de vérification (d'audit).....	40
1.2.2.2.3. Les feuille de couverture.....	40
1.2.2.2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problème.....	41

1.2.2.3. La phase de conclusion (rapport).....	41
1.2.2.3.1. Le projet du rapport d’audit.....	42
1.2.2.3.2. La réunion de validation.....	42
1.2.2.3.3. Le rapport définitif.....	43
2.2.3.4. Le suivi du rapport	43
1.3. Les outils de l’audit interne.....	43
1.3.1 Les outils d’interrogations.....	44
1.3.1.1 Les sondages statistiques.....	45
1.3.1.2. Les questionnaires.....	46
1.3.1.3 Les interviews.....	47
1.3.1.4 Les outils informatiques.....	48
1.3.1.5 Vérification et rapprochements divers.....	48
1.3.2 Les outils de description.....	49
1.3.2.1 L’observation physique.....	49
1.3.2.2 La narration.....	50
1.3.2.3 L’organigramme fonctionnel.....	50
1.3.2.4 La grille d’analyse des tâches.....	51
1.3.2.5. Le diagramme de circulation.....	51
1.3.2.6. L’internet.....	52
Section 02 : Le rôle de l’audit interne dans la gestion de l’entreprise.....	53
2.1. L’audit interne et la gestion des risques.....	53
2.1.1 Définition de la gestion des risques.....	53
2.1.2 Les principes objectifs de la gestion du risque.....	54
2.1.3 La responsabilité et les avantages du management des risques de l’entreprise.....	55
2.1.4 L’audit interne et la maîtrise des risques.....	56
2.1.5. Les risque liés à la mission d’audit.....	56

2.1.5.1. Les Définitions du risque d'audit.....	57
2.1.5.2. Les différents risques liés à la mission d’audit.....	57
2.1.5.2.1 Le risque inhérent.....	58
2.1.5.2.2. Le risque de non contrôle.....	59
2.1.5.2.3 Le risque de non détection.....	59
2.2. La performance de l’entreprise.....	59
2.2.1 Définition.....	59
2.2.2 Les mesure de la performance.....	60
2.2.2.1 les critères quantitatifs.....	60
2.2.2.2 les critères qualitatifs.....	60
2.2.3 L’audit interne améliore les performances de l’entreprise.....	60
Section 03 : L’audit interne et la valeur ajoutée.....	61
3.1. Définition de la valeur ajoutée.....	61
3.2. Répartition de la valeur ajoutée.....	61
3.3. La création de la valeur : un impératif de performance.....	62
3.4. A la recherche d’audits à forte valeur ajoutée.....	62
Conclusion du chapitre II.....	63
Chapitre III : La pratique de l’audit interne au sien de l’entreprise TRANSBOIS.....	64
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil.....	64
1.1. Présentation de l’entreprise TRANSBOIS.....	64
1.1.1. Historique.....	64
1.1.2. La situation géographique	65
1.1.3. Missions et objectifs.....	66
1.1.4. Moyens matériels de l’entreprise TRANSBOIS.....	66
1.1.5. La structure organisationnelle de l’entreprise EPE-TRANSBOIS-SPA.....	66
1.1.5.1. Le président Directeur Général.....	67
1.1.5.2. Le secretaire.....	68

1.1.5.3. Audit et contrôle de gestion.....	68
1.1.5.4. La direction administration et finances.....	68
1.1.5.5. La direction commerciale.....	69
1.1.5.6. La direction maintenance.....	69
1.1.4.7. Direction de production.....	70
1.2. Présentation de l’audit interne au sein de l’entreprise TRANSBOIS.....	70
1.2.1. La naissance de la fonction d’audit interne au sein de l’entreprise TRANSBOIS.....	71
1.2.2. Les missions et objectifs de l’audit interne au sein de TRANSBOIS	71
1.2.3. La place de l’audit interne au sein de l’entreprise TRANSOIS.....	71
1.2.4. Le programme d’audit au sein de l’entreprise TRANSBOIS.....	72
1.2.5. Aspects communs à l’ensemble des missions d’audit.....	72
Section 02 : L’audit interne de la fonction approvisionnement.....	72
2.1. Présentation du service audité.....	72
2.1.1. La direction commerciale.....	73
2.1.2. La procédure de la fonction approvisionnement.....	73
2.1.2.1. Achat local.....	75
2.2. Déroulement de la mission d’audit interne du service approvisionnement au sein de TRANSBOIS.....	77
2.2.1. La phase de préparation.....	77
2.2.1.1. Lettre de mission.....	78
2.2.1.2. La prise de connaissance du domaine audité (Service approvisionnement).....	78
2.2.1.3. Identification et analyse des risques	82
2.2.1.4. Définition et objectif.....	83
2.2.2. Phase de réalisation.....	84
2.2.2.1. Réunion d’ouverture.....	84
2.2.2.2. Travail sur le terrain.....	85
2.2.3. Phase de conclusion	90

2.2.3.1. Réunion de clôture	91
2.2.3.2. Rédaction du rapport d’audit.....	92
2.2.3.3. Lettre de président.....	93
Conclusion du chapitre III	94
Conclusion générale.....	96
Bibliographie.....	98
Annexes	

Résumé

L'évolution technologique et la croissance turbulente de l'activité économique sont des éléments qui obligent l'entreprise à se procurer des méthodes et outils de gestion qui permettent d'améliorer sa performance et d'assurer sa survie par rapport aux défis que représente son environnement qui devient de plus en plus complexe, d'où c'est difficile de s'y faire une place, mais encore plus de la garder.

Afin d'atteindre leurs objectifs et garantir leurs pérennités, ces entreprises sont confrontées à l'amélioration de leurs performances de manière régulière et permanente ; pour cela la mise en place d'une fonction d'audit interne s'avère indispensable dans toutes les entreprises, quel que soit sa taille ou son domaine d'activité, grâce à son rôle majeur dans l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance. Cette fonction permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise, améliore son système de contrôle interne et lui apporte une réelle valeur ajoutée.

A cet effet, notre travail porte sur l'audit interne comme outil de création de la valeur ajoutée, l'enjeu principal est de faire ressortir les moyens par lesquels un tel dispositif permet de créer davantage de valeur ajoutée. La réalisation d'une mission d'audit interne nous a permis d'avoir un aperçu des différents avantages que l'entreprise tire de la fonction d'audit interne.

Mots clés : Audit interne, Valeur ajoutée, Contrôle interne.

Abstract

Technological evolution and turbulent growth of economic activity are elements that require the company to provide methods and management tools that improve performance and ensure its survival compared to the challenges that represent his environment which become more and more complex, hence it is difficult to get a place, but even more to guard it.

In order to achieve their goals and ensure their perennities, these companies face in improving their performance on a regular and ongoing basis; why the establishment of an internal audit function is essential in all companies, regardless of size or field of activity, thanks to its major role in the risk assessment management process, control and governance. This function achieves the business goals, improve its internal control system and brings a real added value.

To this end, our work focuses on internal audit as a tool for creating added value, the main issue is to highlight the ways in which such a device can create more value. Conducting an internal audit mission allowed us to have an overview of the advantages that the company derives from the internal audit function.

Keywords: Internal Audit, Added value, Internal Control.

CHAPITRE 1 :

Approche

conceptuelle sur la

notion d'audit

CHAPITRE 2 :

L'impact de l'audit
interne sur
l'activité de
l'entreprise

CHAPITRE 3 :

La pratique de l'audit interne au sein de l'entreprise TRANSBOIS

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

**LISTE DES
TABLEAUX ET
FIGURES**

LISTE DES ABREVIATIONS

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE